“日本病”，
解药在哪里？

日本经济如何走出迷失

The Power to Compete:
An Economist and an Entrepreneur on Revitalizing Japan in the Global Economy

入选
比尔·盖茨
夏季书单

日本乐天股份公司董事长
三木谷浩史
对话
父亲 & 经济学家
三木谷良一

围绕创新、教育、品牌等
国家七大核心竞争力
深入探讨振兴日本的
路线图

日本
是中国的镜子，
也是中国的鞭子

版权信息

书名:日本经济如何走出迷失

作者:[日]三木谷浩史 三木谷良一

译者:熊祥

ISBN:9787508696973

中信出版集团制作发行

前言

让日本再次伟大

我们身处的时代正在经历世界性的巨变，推动变革的是全球信息技术革命。然而，并非每一个日本人都欣然接受这场变革。一个令人感到悲哀的事实是，在日本政界、工商界领袖或者政府领导人中，很少有人理解我们的处境、清楚我们前进的方向。今天的日本，在许多重要的方面与江户时代相同，当时日本闭关锁国，幕府[注]的将军们对外部世界发生的变化漠不关心。

尽管日本正在见证全球信息技术产业的巨变，但从总体上来说，日本似乎无法参与这一进程，因为日本漫无目的地游荡。信息技术革命带来了结构性变化，使世界融为一体，仿佛一块大陆。在日本，人们仍然喜欢墨守成规，自认为应该安心生活在一个像加拉帕戈斯群岛那样与世隔绝的孤岛上。这里的民众甚至无意思考当今世界的现实状况。这种态度不仅体现在对手机的看法上，而且体现在对公司治理和国际会计准则的看法上。笔者相信，保守势力不允许社会变革，这只会导致日本的生产力和竞争力下降。

在这个问题上，最明显的例子就是日本的政府官僚机构。它极其臃肿，极其僵化，以至我们应该称之为国家资本主义。官僚机构主导的经济长期存在，只能导致这样一种情形：创新被扼杀。它不会刺激经济增长。不仅如此，在日本经济减速的同时，国家债务还在持续增加。这是一种“失败的循环”，即公众被迫接受增税，仅仅是为了让政府可以设法苟延残喘。如果日本继续维持现状，那么，难以想象这个国家会有未

来。

日本是一个有着悠久传统、丰富文化和发达哲学的国家，2 000年的历史孕育了这一切。日本人善于开发先进技术，拥有不同凡响的创造力。人们必须分享这些知识和技术财富。不应当让狭小的国土束缚人们的雄心壮志，令日本成为一个排外的国家。恰恰相反，日本应该成为更加开放的国家，接纳各种民族和文化，吸引世界各地的民众。为此，需要完成两个相互交织的目标：（1）日本必须争取成为世界上最富有的国家；（2）日本必须努力成为安全、和平的国家，拥有高度发达的科学技术和文化。

笔者与日本新经济联合会合作，旨在实现上述目标。首先，我们必须废除不合时宜的监管制度。其次，我们必须通过互联网和其他信息技术，发展创新型行业和公用事业，并使这样的创新服务于日本的经济增长。

组建于2012年12月的第二届安倍[注]内阁成立了三个委员会，分别是经济和财政政策委员会、产业竞争力委员会和监管改革委员会，作为经济复兴计划的“指挥塔”，该计划一般被称为安倍经济学[注]。笔者作为产业竞争力委员会的成员，曾有机会参与讨论经济增长战略，这是安倍经济学的第三支箭。在那场讨论中，作为商界领袖，我将自己的理念整理为一份题为《让日本再次伟大》的建议书。

在研究上述有关治理和经济增长战略的问题时，我意识到要写一本关于这一主题的书。我很早就知道应该请谁来当我的共同执笔人：我的父亲。家父是经济学家、神户大学的名誉教授，在我研究日本经济问题时，他常常充当我的辩友和咨询对象。在他于2013年年末去世之前，我们就日本的未来和全球经济进行了一系列对话。本书就是这些对话的产物。我的父亲对于我理解下列问题帮助很大：日本处于怎样一种现状？是什么原因导致了这种状况？为了推动日本前行、扩大全球经济规模，我们必须做哪些工作？与读者分享这些思想，令我深感荣幸，我也希望与父亲关于世界的重要对话得以传播。

请允许我用一点时间来介绍家父。三木谷良一，1929年出生于神户市滩区，当时正值全球经济危机爆发之时。他从神户大学经济学部（当时叫神户经济学大学）毕业后，选择了从事研究的道路。从1972年开始，到1993年作为公职人员被强制退休，父亲一直是神户大学经济学部的教授。他专长于金融理论和美国经济理论，并担任日本货币经济学学会会长。从神户大学退休后，他又被神户学院大学经济学部聘为经济学教师，于2002年退休。

家父是国际经济学家，在日本，这是一种罕见的职业。青少年时期，他就读于一家语言学校，英语和德语都说得很流利。他轻松通过了富布赖特学者项目的测试，该测试以难度高而著称。1959年，父亲29岁，进入哈佛大学艺术与科学研究生院深造。在那里，他研究美国经济，当时这是一门前沿学科。他还与两位经济学家私交甚好，一位是詹姆斯·杜森贝里（James Duesenberry），以研究“示范效应”而闻名；另一位是保罗·斯威齐（Paul Sweezy），此人是凯恩斯学派经济学家，精通马克思主义经济学。家父也痴迷于钻研《孙子兵法》《论语》等名著，对西方哲学和东方哲学都颇有心得。他的知识深度绝对惊人。对于父亲深刻的见解和洞察事物本质的能力，我始终倍加推崇。相比称他为经济学家，称他为哲学家或者智者也许更合适。

接下来，我简单介绍一下我自己。孩童时期的我性格乖张，与好成绩绝对无缘，但父亲从未斥责我。在发现自己难以融入私立中学的生活后，我就辍学了，即便在那个时候，父亲也仍然尊重我的感受，对我表示支持。我有很多次发现自己处于人生的十字路口，例如，从一桥大学毕业后，对从事研究还是从商犹豫不决，从日本兴业银行（现在的瑞穗银行）离职，创办乐天股份公司，收购东京广播公司，在这样的时刻，我总是会去神户拜访父亲，倾听他的建议。长期以来，和我的妻子一样，在我面对人生重要的决定时，父亲也扮演着幕后顾问的角色。

如果他是一位传统的父亲，我猜想我收到的建议会是这样的：“别再试图与众不同。”可是父亲始终支持我、教导我，如果我相信一件事

情本质上是正确的，那就一定要付诸实践。当然，他总是提醒我，如果我要采取行动，最好采用正确的方式。

作为一名企业家，我属于这样一类人：喜欢凭直觉理解事物，自上而下地制定决策。过去我认为决策过程就是左脑和右脑之间的趣味游戏。当我开始直觉地意识到要做某件事情时，就去找父亲玩这种脑力趣味游戏。我会倾听他的理性观点，他会问我理想的结果和以往的经验是什么，最后我总是发现直觉能够转变为确定的想法。

我父母的住所离我家不远，所以任何时候，只要我有需要，就可以去征求父亲的看法，但是我也知道不可能指望他永远担任我的顾问。当我向他提议共同撰写本书时，他已经83岁高龄了。我用了很长的时间努力思考这些对话的宏大主题——日本的未来，然后请父亲对我的观点发表评论。从2013年4月开始的7个月内，我与父亲总共进行了17次不同的对话，涉及广泛的主题。2013年11月9日，父亲离世。

在共同撰写本书时，我们希望它能帮助民众认识日本目前面临的艰难处境，并能描绘出更加光明的未来以及实现这一前景的路线图。即使在我长大成人后，以成年人的身份与父亲保持密切联系，许多时候我仍然没有完全理解，作为一名经济学家，他的工作意义何在。对我而言，我和父亲之间的讨论带来了一系列意外的发现。我们一起度过了许多非常珍贵的时光。

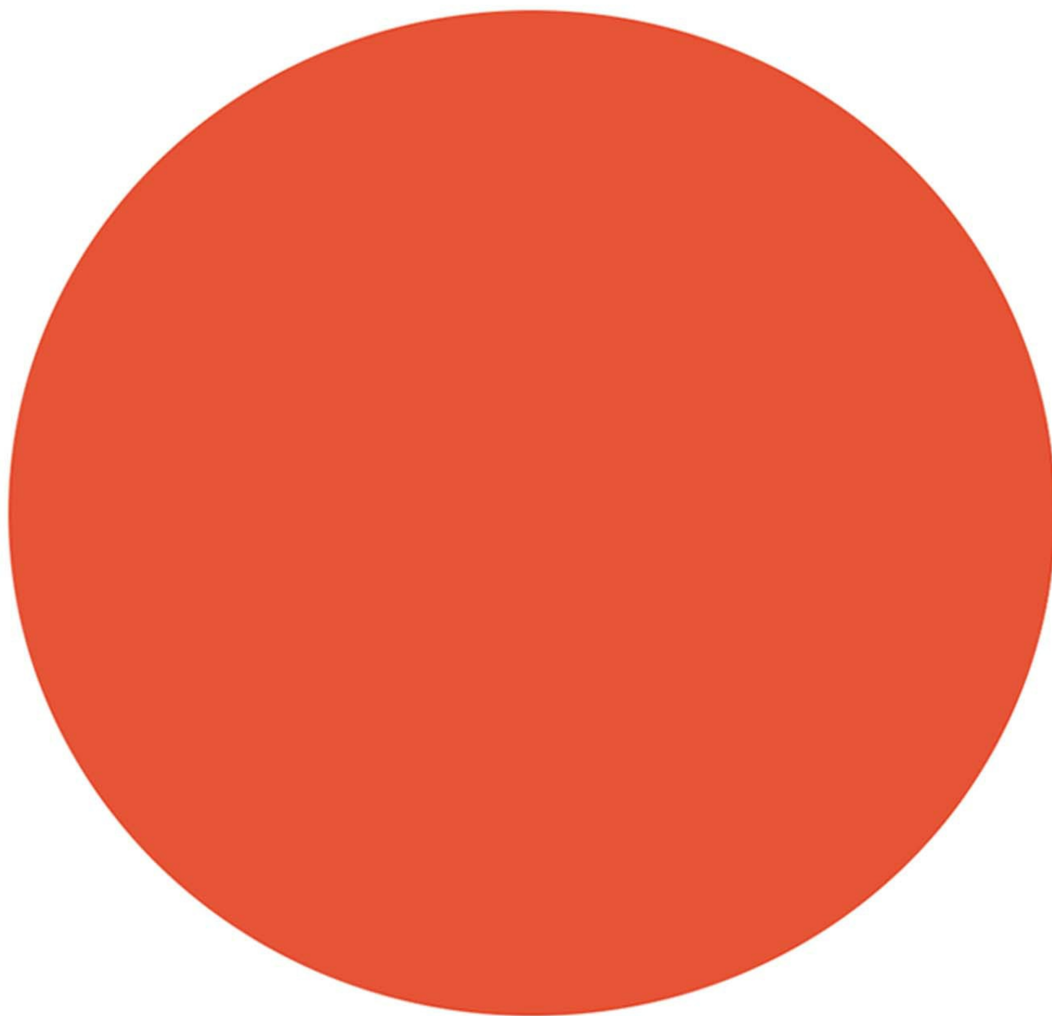
在结束前言之前，我要强调我对父亲、母亲和其他家人深深的感激之情。因为父亲在我们的对话临近尾声之时身体不适，所以每次谈话母亲节子（Setsuko）都会参加。她以各种方式帮助我们，包括准备谈话文件、安排各类事务。感谢他们每个人。请细细品读这本由我们共同撰写的书吧。

三木谷浩史
乐天股份公司董事长、首席执行官
2014年8月

1. 幕府是日本江户时代（1603—1868年）的封建政权，依靠武力进行统治。
2. 安倍全名安倍晋三，第57任（2006—2007年）和现任日本首相，自2012年12月起组建第二届安倍内阁。
3. 安倍经济学由三支箭构成：（1）大规模财政刺激政策；（2）由日本央行实施的更加宽松的货币政策；（3）通过结构性改革提升日本竞争力的经济增长战略。

第一章

创新的力量



日本回归

三木谷浩史（以下简称“浩史”）：我说明一下这些对话的主题。我想和您聊聊为什么日本经济长期以来停滞不前，日本应该如何实现复兴。在这之前，您先说说现在感觉怎样，健康状况如何。

名誉教授三木谷良一（以下简称“良一”）：嗯，我感觉还好，现在状况比较不错。非常高兴能以这种方式和你探讨日本经济，对此我很期待。

浩史：过去的半年（2013年上半年），我在日本产业竞争力委员会任职，该机构是安倍经济学三座“指挥塔”之一。在那里，我参与了关于日本经济增长的讨论。我们于2013年6月发布了书面的经济增长战略。当时，我还尽我所能写了一份文件，作为讨论的基础。这是一份建议书，题为《让日本再次伟大》。在建议书中，我作为一家企业的领导者，从个人视角出发，阐述了如果由我执政，将实施哪种经济增长战略。

良一：那一定有大量工作要做。我在电视上看到这则新闻，又怀着浓厚的兴趣在报纸上浏览了一遍。

浩史：安倍首相最初的设想是委员会里将有4名来自私营部门的成员，但最终一共任命了10人。我猜测背后的原因是政府部分官僚机构意图增加委员会成员人数，任命更多持不同观点的成员，以此弱化私营部门一方的观点。

良一：也就是说，官僚机构和私营部门的成员之间存在矛盾？

浩史：起初，我相信安倍首相希望委员会怀着坚定的决心开展工作。可是，我们强烈地感觉到，政府官僚机构大权在握。最终，尽管我

们自由地交换了意见，但并没有真正达成这样一种共识：我们准备推出全新的政策。我们讨论出的主要方案是由来自官僚机构或者经济产业省的官员领导委员会，而私营部门的成员仅作为政府机构的补充人员。

良一：这么说，方案趋向温和了。

浩史：是的。这样一来，一些最棘手的问题没有得到解决。日本经济停滞的成因之一是政府官僚机构主导的产业政策，这样的政策一无是处，只会抑制私营部门的竞争力。看看经济产业省插手的任何一个产业，结果都是全线崩溃。我认为政府只需为产业搭建平台，没有必要制定产业政策。从根本上来说，监管是坏事。我希望稳步推进监管制度改革。

良一：我认为，能够说出"监管是坏事"，不代表问题就是这么简单，但我确实相信，我们必须推进监管制度改革。

浩史：导致日本经济停滞不前的另一个原因是管理者缺乏足够大的权力。数字影碟（DVD）和光纤的发明表明，日本企业拥有卓越的技术能力。日本的问题在于企业的领导权，眼下最大的问题是如何增加管理者的权力。

以日本兴业银行（后与富士银行、第一劝业银行合并，现称瑞穗银行）为例。它原本是日产汽车的主要银行，曾将领导层派往日产，试图对后者进行改革，但无功而返。后来卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）被聘为日产的首席执行官，该公司经营状况彻底好转。苹果公司也是同样的情形。当这家公司请回史蒂夫·乔布斯时，它已经命悬一线，但乔布斯作为首席执行官，使公司实现了显著的复兴。换言之，谁担任企业的领导者才是关键。我认为我们有必要提醒自己注意这一点。

良一：日产的复兴绝对是一个惊喜。

浩史：所以，我才会在产业竞争力委员会上指出，我们必须更多地引入两类管理者：一类是通过大胆的理念使企业重整旗鼓的管理者，另一类是管理龙头企业的青年才俊。

良一：顺便问一下，我知道你现在担任一个经济团体（也就是日本新经济联合会）的法人代表，它与日本经济团体联合会[注]有哪些区别？

浩史：日本新经济联合会关注的是推动日本电子商务和信息技术产业发展的企业与风险企业（或者说初创企业）。我们的会员已有600多家企业。我们这个经济团体的目标是，通过开创多样化的新兴产业，为日本经济发展助力。我们反对国家主导的只会保护既得利益的产业政策。从这个意义上来说，我们是日本经济团体联合会的对手。我们不倡导保护日本传统产业的政策，相反，我们鼓励创新，支持日本产业结构改革，提倡加速经济新陈代谢。我们正在编写政策建议书，以促使发展新产业所需的创业者不断涌现。我们还会继续努力，实现监管制度改革，以便建立更具全球化色彩、更加开放的市场。

---

1. 日本经济团体联合会被认为是日本最具影响力的经济组织。它创建于1946年，目前会员大约有1 300家重要的日本公司，在相关产业政策上为日本政府提供建议。

日本复兴的关键因素

浩史：我想谈谈恢复日本经济的关键因素以及我们的选项。我在《让日本再次伟大》这份建议书里提到5个因素：

1. 国家的运转效率。
2. 创新能力。
3. 执行力。
4. 全球扩张能力和市场支配力。
5. 品牌力。

我相信，经济增长意味着新事物的诞生。

良一：约瑟夫·熊彼特说，创新意味着新组合。他认为经济增长来源于新事物的组合。

浩史：如果这是事实，那么我们必须创造一种环境，使创新得以发生。创新带来新市场和经济增长。要实现这个目标，取消监管至关重要。在产业竞争力委员会，我提出了“信息技术高速公路”的概念，这是表达上述理念的第一个倡议。德国的高速公路不收过路费，也不限速，而我的理念是呼吁建设世界上最快、最便宜的通信设施，这与德国的高速公路非常相似。

下一个重要因素是执行力。随着劳动力市场的固化，我们正在接近这样一个时间点：企业将会发现，解雇老员工，再招聘新员工，是不可能做到的。我们显然需要聘用更多女性员工，但仅凭这一条措施并不足

以解决劳动力短缺的问题。我们必须进一步放宽解除劳动关系的规定，增强劳动力市场的流动性。我们还需要推行白领免时限制度（white-collar exemption），让白领摆脱工作时间的限制。我认为，在推动上述工作的同时，我们还应该在护理和儿童看护等领域雇用更多外籍人士。

良一：今天的现实是，曾经在日本十分普遍的终身雇佣制已经解体。我认为，许多人正在思考：我们应该如何更好地使员工人尽其才？我们应该如何应对新形势？

浩史：从宏观层面着眼，我们可以聊聊几种提升竞争力的方法。一种方法是提高政府的效率。我认为我们必须考虑怎样对高成本的政府架构进行改革。就企业而言，提高管理效率意味着从人力和行政成本等方面削减总部支出。与此类似，如果我们将政府视为整个国家的总部，我认为我们应当充分利用信息技术，以减少行政开支。

良一：英国有一段时期遭受过所谓“英国病”的困扰，染上这种病的政府将钢铁制造业引入了深渊。我担心，由于误导性政策的持续催化作用，现在我们会看到“日本病”发作。可是，日本民众却几乎没有危机感。如果连身患恶疾都意识不到，预后[注]的准确性就会大打折扣。

浩史：与这一点相关的是，我还相信日本有必要进行全球扩张，提高管理能力。我认为民众已经意识到我们的电视机、手机和其他消费类电子产品发生了某种加拉帕戈斯效应，也就是说，这些产品偏离了国际标准。我个人认为，出现这一问题的不只是电子产品。加拉帕戈斯效应指的是日本与世隔绝，我们在社会其他领域也看到这种现象。留学海外的学生数量下降幅度之大，在日本设立总部的外国公司数量下降的趋势，令人吃惊。乐天于2010年开始将英语作为官方语言，于2012年7月全面实施。我认为应该在全日本范围内推行使用英语。我们继续努力为外籍人士和外国企业创造更加宽松的工作环境，这一点至关重要。

良一：在这个问题上，新闻业的作用非常重要。我不认为我们真的可以宣称日本正在培养有独到见解和国际思维的记者。我认为大学和学

术圈在这方面责任重大。

浩史：我要提到的最后一个因素是品牌力。产品的品牌化绝对非常重要，但真正关键的是“日本制造”这个标识所带来的额外影响力。品牌力这个因素要求我们思考怎样提升品牌形象。

这些因素与我过去提倡的小规模变革不可相提并论。为了取消监管、推动创新，我们必须彻底改变日本的整体社会结构。我们如何才能做到呢？我建议用“关键绩效指标”来回答这个问题。这种管理方法对每一个关注点设置量化指标，并且持续地重复评估这些指标何时完成及其完成程度。

良一：安倍首相最近非常频繁地使用“关键绩效指标”这一术语。这有可能是你的建议对产业竞争力委员会最大的贡献。

---

1. 预后是医学术语，指预测疾病的可能病程和结局。——译者注

日本经济团体联合会存在的理由

良一：听完你的解释，我开始对日本经济团体联合会感兴趣了。在经济高速增长时期，诸如日本经济团体联合会这样的经济组织是一股积极的力量。随着这个时期的结束，我们也会开始看到它们的消极一面。嗯，这只是我的个人观点。你怎么看？在经济高速增长期，如果日本经济团体联合会不存在，情况会更好吗？

浩史：我确实相信日本经济团体联合会为政府带来了诸多收益，产生了一定的效果，对日本经济增长有所助益。另外，随着产业结构的剧烈变化，我们也看到了互联网服务机构的出现。我们已经见证全球化的稳步扩张，而我认为上述机构并没有建立机制来适应由这些新趋势驱动的创新。

良一：我认为，当我们谈论效率时，基础设施（如职权、电力供应、交通网络等）的作用极其重要。对此你怎么理解？

浩史：基础设施的完全自由化本来是最优选择，但我们最终面对的是监管全面加强。

良一：美国没有像日本经济团体联合会这样的经济组织。

浩史：在美国，贸易代表办公室扮演的是日本经济产业省的角色。

良一：是的，但美国贸易代表办公室是一家处理海外事务的机构，因此有别于日本经济产业省。

浩史：就日本的情况而言，经济产业省的前身通商产业省，过去是政府负责国际贸易的机构，它处理的是如何最大限度地增加日本出口等重要问题。我认为日本经济团体联合会就是因参与处理这一问题而发展

起来的。

良一：日本企业在若干方面受到政府保护，这是事实。在欧洲，我认为我们同样目睹了自欧洲共同体时代以来所建立的保护机制。我的基本观点是，如果日本的确因贸易保护政策而失去生产效率，那么我们就没有机会通过这一政策恢复生产效率。假如在取消政府保护的情况下参与国际竞技场上的竞争，要评估竞争力是没有衡量标准的，但我认为人均生产效率也许是一个不错的指标。

浩史：看看数据，日本的生产效率非常低下。

良一：我希望记者、经济学家及其他知识分子多做工作，把这个观点讲明白。在美国，很多人认为政府像日本那样保护产业是一件坏事。自由竞争是根本。美国人的思维是，如果自由竞争产生了消极元素，我们应该在它出现时就予以纠正。当然，美国人也会将保护信息技术产业当作国策，但我认为他们的基本看法是产业保护并非好事。

浩史：我怀疑官僚或者政客是否具备必要的远见来判断哪些技术和服务将会在未来推动各项产业的增长。

良一：要在官僚和政客中培养这种远见，让他们能够看透自己所生活的时代，很难。

浩史：我开出了一个药方来治疗您提到的“日本病”。我的主要观点和重要建议是从根本上改变日本经济本质，但是，作为讨论会主题，我的观点和建议一直被延后或被推迟讨论。相反，我感觉政府官僚机构提出的方案总是在议事日程上。

良一：官僚机构提出了什么样的方案？

浩史：最容易说明这种情形的例子是关于核电厂重启的提议。尽管我们多次试图指出应该在这一问题上谨慎推进，但他们就是不听。最后，我请他们至少考虑问题的两面性，但他们完全反对重启。由私营部门成员提出并被选入经济增长战略的建议数量不多，而经济产业省提出

的许多建议却得以入围。

良一：如果没有看报纸，我对此一无所知。

浩史：在20世纪80年代美国经济表现糟糕时，有一段时间，一群人（其中大多数是商界领袖）聚集起来向美国政府提交了一份建议书。政府收到建议书，考虑制定相关政策。在今天的日本，经济产业省却是从零开始起草经济增长战略。说句难听的话，我感觉产业竞争力委员会里发生的许多事情都是由政治驱动的，官僚喜欢以违背首相意愿为借口。来自私营部门并入选经济增长战略的建议是不会对经济产业省、财务省和其他官僚提出的方案产生干扰的。

现在，我不会说产业竞争力委员会毫无意义。我们设法在战略中加入一条提议，即参与“跨太平洋伙伴关系”的协议谈判；此外，安倍政府的经济增长战略在一定程度上接受了私营部门的某些诉求，包括在互联网上销售非处方药的相关要求。

话虽如此，我并不认为我们做了足够多的工作来呼吁重大变革，例如监管制度改革或者建立任何新机制。我们也无法在有关竞争力的最重大问题（如企业管理问题）上让足够多的建议入选政府战略。还有大量的工作要做。我相信，在2013年7月参议院选举结束后，我们正进入一个关键阶段，在这个阶段，安倍政府有可能推动真正意义上的经济复兴，其中涉及管理制度的变更、农业和医疗行业改革等事务。

安倍经济学在许多方面都应受到称赞，不过令我感到失望的是，我们不能剔除其中根深蒂固的国家资本主义方案。这些方案要求在政府官员专门挑选的领域进行大规模投资。由官僚机构主导的国家资本主义暂缓破产政策（moratorium policy）是危险的。我写作本书，也是希望能够将这些问题交由大众来讨论。

创新的本质

浩史：在我提到的5个因素中，我想首先阐述创新。创新发生于何处？第一个领域是学术界，也就是大学和科研院所；第二个领域是大企业；第三个领域是风险企业，或者说初创企业。在这里，重要的是区分发明和创新，它们不是一回事。例如，苹果手机的发明确实只是已有技术的组合吗？

良一：嗯，就设备本体而言，并没有采用革命性的技术，但应用程序的组合、用户界面和设计是革命性的。

浩史：这是您的专业领域，所以我感觉我这是在向唱诗班布道。不过，我相信创新是经济增长的主要动力。这是熊彼特的理论。他明确指出，发明和创新截然不同。我认为我们必须认真思考这个问题。在我看来，日本的政客、官僚和经济学家似乎正在混淆这两个概念。

熊彼特是20世纪重要的经济学家之一。他说，创新是新组合的产物，并且提出了5种创新模式：

1. 新产品的制造。
2. 新型制造方法的采用。
3. 新市场的发展。
4. 新的原材料来源的建立。
5. 任何产业内新组织的出现。

我相信这些新模式都因互联网的兴起而发生了变化。如果我们坚持

遵守当面交货的原则，即在一次交易中，我们必须与另一方见面才能做出决定，或者坚持遵守按合同交货的原则，即各方确定的条款全部以书面形式记录，那么创新的诞生就会变得很困难。无论我们谈论的是教育、医疗保健还是企业对企业服务，新型服务的诞生都来自新事物以复杂方式形成的组合。一个问题是，要让这个过程发生，并非易事。

另一个问题是，日本的技术和政策不符合国际标准。这是因为它们完全产生于日本国内。一些全球性公司正在处理这个问题。以三星为例。他们正在努力制定可以发展为国际标准的准则。每年他们将成百上千名员工派遣到世界各地的数十个国家。在驻地国，三星有自己的本地区专家体系。他们的工作理念是，员工应该先去市场上逛逛，再去做其他事情。他们让员工在国外驻扎一年。当员工在国外时，上学或开展研究不受限制，甚至在极端情形下，员工可以无所事事。这就是三星制定全球化战略的方法。

顺便提一下，三星正在尝试让上述工作全部由韩国籍员工完成。我们在乐天的做法完全不同。在乐天，我们无意让日本籍员工担任领导。下面这些话可能听起来有些极端：我认为，即便管理团队成员全都是外籍人士，也没有任何问题。

我认为还有一件事对创新的诞生很重要：创造一种便于人们提出新方案的环境。这需要解决与工作相关问题的政策。换句话说，取消监管，创造环境，让过去不可能做到的事情变得可能。如果这些工作都完成了，我认为随后的基本模式是，首先出现新市场，其次是新技术的兴起和创新的诞生。因此，最重要的问题是如何取消监管。

举例来说，即便利用信息技术进行远程教学是可行的，但非面对面教育还是无法获得满学分。混合医疗服务监管制度是另一个例子，它会阻碍人们自由选择医疗服务机构。监管制度对创新造成的障碍是一个大问题。

有一个与此相关的重要问题，即如何最大限度地增加风险企业或者说初创企业的数量，它们是创新之源。因为初创企业对投资者负责，并

且要面对“行动迟缓就会破产”的威胁，所以它们在工作中的紧迫感远甚于大企业。

良一：英文“风险”（venture）一词即来自“冒险”（adventure）。

浩史：是的，风险企业必须冒险。此外，我们的创新孵化运动需要我们将更多外籍人士引入日本。乐天快速成长的原因就是我们聘用外国工程师。

良一：你们聘用的外国员工中，哪些国家的人最多？

浩史：有一些人来自美国，但来自北欧和东欧的最多。我注意到许多人娶了日本妻子。（笑）顺便提一下，这种事情不仅仅发生在乐天，手机安卓操作系统开发者安迪·鲁宾（Andy Rubin）也和一位日本女子结婚，还有雅虎的联合创始人杨致远也是如此！

良一：他们和日本人结婚？瑞典、挪威和其他北欧国家的人似乎也喜欢日本人。

浩史：他们正在妻子的帮助下从日本获取灵感。

良一：他们共同进步。在日本，人们能够找到灵感，但可以将灵感转化为事业的人并不多。

熊彼特的贡献

浩史：既然我们一直在谈论创新，您可以多讲讲熊彼特的经济理论吗？

良一：我过去的一位教授，神户大学的新庄浩史（Hiroshi Shinjo），第一次世界大战之前在德国学习，当时熊彼特在波恩大学任教授。熊彼特是一位经济学家，年轻时就被视为天才，曾经担任奥地利的财政部部长。在直接受教于熊彼特博士的日本学生中，有原东京大学教授东畑精一（Seiichi Tobata）和一桥大学前校长中山伊知郎（Ichiro Nakayama）。后来，熊彼特转到哈佛大学工作，在这个过程中，他乘坐西伯利亚铁路干线穿越中国，还看望了他在日本神户商业大学（今神户大学）和东京商科大学（今一桥大学）的学生。

熊彼特出身于上层阶级家庭，为人极其自傲。在哈佛大学，他与一位美国女子相爱并结婚，我听说他变得非常美国化。他最著名的理论就是你刚才谈论的创新理论。熊彼特是这样一个人：他想知道，如果我们将价格竞争运用到极致，就会看到利润完全丧失，既然如此，经济又是如何发展到现在这种状况的。随着经济的扩张，工人数量增加，需要支付的薪酬数额也会增大。真正的扩张不只是规模上的扩张，事实上，它指的是创新所带来的生产效率持续提高。熊彼特认为，这种生产效率的提高是经济增长的真正标志。

我认为熊彼特对经济学贡献极大。在他之前的时代，经济学关注均衡研究和平均利润率之类的问题，以英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔的思想为代表。当时人们认为，利润被用于积累资本，或被用于研发投入。熊彼特有不同的想法：创新本身才是利润之源。这是他最重要的学术观点。

我相信，每一百年只会出几位如熊彼特这般举世瞩目的经济学家，而令其卓越的不只是他的思想。他有不少学生成了杰出的经济学家，这同样令人惊奇。熊彼特参与诸多课题的研究，但他不会强迫学生接受自己的理论。我认为，第二次世界大战之后，连熊彼特本人也认识到，随着时代的变迁，像他这样的经济学家的思想不适用了。经济学研究同样需要与时俱进。因此，他让学生按照自己的意愿做研究。对于这一点，我非常钦佩熊彼特。

他有数十位学生成为知名经济学家，其中包括保罗·斯威齐，一位凯恩斯学派经济学家（信奉约翰·梅纳德·凯恩斯的学说，主张政府应通过积极的财政刺激措施增加就业，以摆脱失业和衰退），同时深谙马克思主义经济学。他看起来也是富人，因此没有在任何一所大学谋求固定工作，而是作为访问教授来往于各地。回顾那个年代，我也对社会主义感兴趣，经常与斯威齐交谈。

熊彼特于1950年逝世，只要他再多活10年，我就可以在哈佛大学见到他本人了。

浩史：我认为价格竞争可能导致利润尽失这一观点非常有趣。

良一：是的，熊彼特经常思考这个观点。根据英国发展起来的经验主义学说，统计数据显示，平均利润率应为20%。熊彼特相信，当竞争持续发生时，超额利润将会消失。他的创新思想是思考之后的产物，也是他面对理论与现实的矛盾，希望寻找答案时得出的结论。

浩史：即使在今天，经济产业省似乎仍然认为平均利润应受到保护，这种观念非常陈旧，甚至可以追溯到熊彼特之前的时代。（笑）法国葡萄酒酿造方式的某些方面的确不可能被其他国家仿效，例如葡萄种植区的土地或采用的传统工艺，但是在日本，我们看到“日本产品独一无二”的观念正在瓦解。换句话说，我们正在目睹超额利润的消失。我认为这才是品牌化的本质。另外，我猜想熊彼特对于品牌概念的论述不多。

良一：“品牌”一词由熊彼特的学生詹姆斯·杜森贝里提出。举个例子，为什么法国著名品牌路易威登能够带来如此高的收益？因为它令旗下产品与众不同。杜森贝里的贡献是用他所谓的“示范效应”来阐述这个原理。

浩史：您说的杜森贝里不会是我在他家住过近一个月的那位吧？（笑）他是个很不错的人。

良一：他是个大好人，和我们家族每个人的关系都不错。他来日本访问过约有三次。他是经济学领域的巨擘，我是真心实意这么认为的。1949年，第二次世界大战刚结束不久，他发表了关于示范效应的理论，这使他一夜成名。

浩史：品牌效应不是呈几何级数发展的。人们信任索尼这个品牌，认为它提供好产品，就会去购买它的产品。可是，现在我们却目睹索尼品牌在国际上一蹶不振。这让我想到，创新对一个品牌的诞生极为重要。

良一：第二次世界大战刚结束时，经济学领域发生了一场争论，被称为消费函数论战。这次论战与消费倾向有关。消费倾向指的是人们愿意用于消费的收入比例。大家就哪些因素有助于消费倾向的形成展开对话，示范效应成为对话内容的一部分。杜森贝里的观点是，当人们购买产品时，不仅会留意产品的优劣，而且会考虑示范效应；当反映总消费在总收入中所占比例的宏观经济数据发生变动时，示范效应就会得到佐证。这就是杜森贝里如此年轻就如此迅速地享有盛名的原因。

浩史：我作为一名学生住在他家，却对此一无所知！（笑）

建设基础设施

浩史：我很好奇，从熊彼特将创新放在优先位置这一点来看，他是否对货币学派和凯恩斯学派的财政政策存有偏见？

良一：是的，我听说熊彼特对凯恩斯的理论体系有过很多思考。此外，凯恩斯是英国知名高校剑桥大学的顶级经济学家，熊彼特也许对他怀有某种嫉妒之心。

浩史：安倍经济学的三支箭之一是运用凯恩斯主义财政刺激措施，但是，因为财政刺激的乘数效应弱，我猜想政府可能还需要大力建设高速公路和桥梁。

良一：你在谈论乘数效应时，指的是这类情况吗：当投资扩大的时候，所引发的收入增额是投资增额的数倍？例如，1亿日元的财政刺激将促进国内生产总值或国民收入的增加，增加额数倍于初始的投资额。这种放大就是乘数效应。如果政府投资100亿日元，公众就会将这笔资金作为收入，再用它进行消费。经济中流通的货币总额将逐渐减少，但是综合考虑各个方面，乘数效应的结果是，增加的国民收入总计约为400亿日元。乘数效应带来的国民收入通常应是初始投资的4倍，而在现实中，通常约为两倍，余下的资金流转到别处了。

对于这种现象，一种解释是财政上存在漏洞。有两点极为重要：一是使漏洞尽可能变小，二是设法增加消费和投资周期出现的次数。如果你可以做到这两点，那么仅仅通过改变制度，你就能够增强100亿日元初始投资的乘数效应。财务省和日本央行政策委员会的决策者以及经济学家应该多考虑这个观点。改变一套制度，不需要付出什么代价，却可以增强乘数效应。我认为这很重要。

浩史：关于乘数效应，如您所述，就是大众进行消费，而消费又变为收入。这就是您所说的乘数效应，对吧？不过还有一种乘数效应，指的是通过投资通信基础设施和教育建立新市场，提高经济效率。我认为这两种说法被混为一谈了。

良一：投资这个概念也被混淆了，既有需求侧投资，也有供给侧投资。现在一说起乘数效应，我们的注意力往往集中在需求侧，但是供给侧的基础设施投资所产生的乘数效应也很重要。

浩史：我感觉财务省的官僚只会考虑需求侧的乘数效应。

良一：这很糟糕。20世纪30年代失业率高涨，如果我们发现今天的形势正在重蹈当时的覆辙，那么仅考虑需求侧就没有问题，可是日本现在的情况并非如此。

浩史：我很好奇，在像日本这样的富裕社会，消费产生的乘数效应是否真的会增强那么多，尽管我们的收入确实增加了。我这么说的意思是，我想知道，我们是否已处于这样一个时刻：财政刺激的效果不如过去明显。

为此，我认为在预测经济学教材通常所述的那种乘数效应之前，有必要详细计算供给侧乘数效应。

良一：是的。过去，我们见过治标不治本的经济刺激措施，可是当前的情况不同于以往。

浩史：因为即使存在乘数效应，它也会渐渐消失，而且我认为在某个时刻，我们甚至会看到由于漏洞的存在，乘数效应会对经济产生负面效果。

良一：这就是制度设计如此重要的原因。

浩史：我相信，最强的乘数效应来自通信基础设施。既然如此，我想知道，有没有必要采取某些极端措施，让我们可以大规模投资通信基础设施，使其国有化，为公众提供免费服务。在我思考前面谈到的“信

息技术高速公路”的概念时，我提出了上述建议。这个概念以德国高速公路的概念为参考，主张信息技术基础设施国有化，呼吁创建世界上最先进、最开放、完全免费的通信环境。我认为它将是革命性的。再来说说教育投资这个话题。我认为不能仅仅将这些投资用于硬件基础设施。您怎么看？

良一：日本没有丰富的自然资源，全部的资源就是日本人民。我确实认为投资于人民更加重要，不过我不能肯定这个观点在日本是否得到广泛认同。

浩史：举个例子，教育投资的回报率，也就是教育支出金额与产生的财富的比值，实际上大于20%。总之，这个回报率远高于其他基础设施投资的回报率。

土耳其曾与东京竞争申办2020年夏季奥运会，现在他们每年投入1 000亿日元用于英语教育，以提高国民英语水平。你可能认为1 000亿日元是一大笔钱，但也只是东日本大地震灾后重建预算的1/250，后者达到25万亿日元。

良一：谈论英语教育的必要性已经有一段时间了，可是我们仍然没有达到相应的目标。归根结底，没有教育改革，我们可能无法实现这个目标。

我们应该如何使用创新产生的财富？一部分将被用于支付劳动力成本。如果要消除经济差距，我们必须改变税收制度。为了缩小差距而设置新的税收制度，如果这种制度也会抑制创新，那就糟糕了。

浩史：早期的苏联经济表现确实不错，他们的计划经济运行顺利。可是到了某个时间点，民众开始感觉到这种运行不再产生价值，经济增长也在减速。

良一：经济发展的前提一定是保持稳定的经济秩序，因此我认为我们的讨论必然会触及这样的话题：赚了钱的人应该在多大程度上回馈社会，应该在多大程度上将财富用于创新？

浩史：我们所谈论的对象，无论是社会主义还是日本的这种组织体系，始终会有搭便车者，他们的劳动不存在风险。更确切地说，这是一个特殊的社会阶层，效率极其低下。原则上，按照日本人的说法，“不劳动者不得食”。对于那些依靠金融体系中的不对等攫取财富，而不是根据长期愿景进行投资的人，我认为我们无法做出任何正面评价。为什么我总说道德比法制还要重要，这就是原因。

商业创新

浩史：熊彼特相信，创新是经济增长之源，前提是政府执行了恰当的财政政策和货币政策。这个观点的理由与您之前的解释有关：超额利润会随着时间的流逝而减少。

归根结底，创新不一定代表诸如诱导性多能干细胞之类的发明。新发明的出现绝对是好事，但是即使没有发明，一个国家仍然可以借助全球化扩张、市场开拓能力（解释见第五章）和商业创新能力超越其他国家。

我们再次以三星为例：他们没有发明任何新技术和新产品。事实上，日本一直是发明的诞生地，如数字影碟和光盘（CD）的研制、光纤的发明。掌握技术实力确实重要，但我认为拥有商业创新能力更重要，它可以令新事物的组合成为可能。即使是苹果手机，也不过是手机、互联网和照相机组合的技术作品。作为一种概念，它与i-mode[注]完全相同，可是苹果手机走向世界，而i-mode被困在了加拉帕戈斯群岛。我们之所以必须在国际竞争中再进一步，培养全球商业扩张的能力，理由如上所述。

曾经有一段时期，索尼拥有这样的能力。它是如何失去这种能力的？我认为原因很简单，索尼的创始人盛田昭夫逝世了。同样，史蒂夫·乔布斯病故，苹果的创新也止步不前。谷歌这个例子则略有不同。他们有一套机制在发挥作用，使创新成为可能。总而言之，我认为管理能力对于商业创新极为重要。企业领导人若没有分析全球化趋势的能力，或者缺乏全球扩张能力，原则上应该退位让贤。如果不这么做，那么没有这类领导人的公司应该兼并由这类领导人管理的公司。

良一：如果你是索尼的首席执行官，你会如何改革？

浩史：除非亲自尝试，否则我不可能知道。（笑）不过，如果我是索尼的首席执行官，我自信有能力改造它。乐天收购了索尼的预付款电子货币业务Edy，启动了乐天自己的Edy。在索尼，Edy从诞生之初就一直亏损，而自从被并入乐天集团，我们使它实现了盈利。

说件相关的事。我想让您知道，在日本，开办新公司的人的比例低至4%。事实上，企业破产的比例也是4%。造成这种现象的根源之一是中央和地方政府的暂缓破产政策。这类政策的一个典型例子是东京都政府实施的中小企业解困措施。东京都政府于2004年耗资1 000亿日元创建东京新银行有限公司（ShinGinkoTokyo, Limited），目的是通过提供无抵押贷款和其他手段扶持面对险恶商业环境的中小企业。仅仅三年时间，这家银行负债近1 000亿日元，另外还投入400亿日元进行公共投资。这些政策延缓了破产的步伐，导致濒临倒闭的企业没有倒闭。真是愚蠢之举。糟糕的企业就应该破产，这对全世界都有好处。因为人是不会气馁的，即使经历一次破产，还会继续创造新事物。

良一：因为失败带来智慧和发明，它会孕育创新。

浩史：政府为日本航空公司提供的解困措施很好地诠释了什么是暂缓破产政策。生活中我有许多日本航空公司的朋友，但我认为允许这家公司破产反而是最佳选择。如果它真的破产，我们会看到低成本的航空公司在日本出现，机票价格将会下降，那将刺激旅游业需求，并推动大城市之外的地区各行各业的发展。然而事与愿违，国家大规模注资，我们失去了这个机会。

良一：熊彼特用一个著名的词语来描述这种现象：创造性破坏。想要创造，就无法避免破坏。

浩史：重点在于，我们应该将丧失附加值或低附加值的产品和服务逐渐转移至海外的企业。与此同时，在日本国内，我们应该培养可以推动创新的优秀的人力资源，还要从国外引进这样的人才。良一：关于这

一点，中国也许还说不上在吸收国外的人才。无论一个美国人多么喜欢中国，多数情况下他们只会在中国短暂停留。我认为并没有很多人在上海长期停留、定居、创办企业。

浩史：是的。与此同时，中国建立了一套全国性的体系，通过这套体系将本国人力资源送往斯坦福大学和麻省理工学院，然后召集他们回国。三星也在做同样的事。我的看法是，中国（或者三星）只会模仿别人，就像过去那样，实在是大错特错。那可是在美国顶级大学获得博士学位的人，他们像鲑鱼一样回归家乡。（笑）

良一：日本应该如何与中国互动？

浩史：我会建议保持适当的距离，像成年人那样来往。我认为我们应当加强与邻国和美国的友好关系。就像您常说的，与韩国发展友好关系极其重要。

良一：绝对如此。我们不能忽视韩国对中日关系的价值。

浩史：过去，日本在技术和知识产权方面是头号强国，但自从互联网兴起，国家与国家之间的鸿沟缩小了。我认为中国10多亿人口与日本1亿多人口的差距非常有利于缩小这种鸿沟。印度面临许多宗教和阶级问题，而中国没有，中国的经济模式可以迅速推动基础设施建设。

良一：我非常有兴趣观察从现在起中国的变化。

浩史：我认为我们将看到中国的创新发展到一定的程度，但是我不太相信它会超过日本。日本不仅比中国更加多元化，而且保持一定的宽容度，能够接纳许多不同的文化。我相信日本可以在这方面与众不同。我也认为人们感觉日本是一个不错的国家。

---

1. i-mode是世界上最早的为未来电话准备的网络服务，由日本移动通信运营商NTTDoCoMo公司于1999年研发而成。这种服务只有日本手机采用，且仅适用于日本。

小结

• 什么是经济增长？就是创新的持续发展，这种创新源自新型关系的组合。它打破了面对面交流和书面传播的规矩，创造有利于创新诞生的环境。

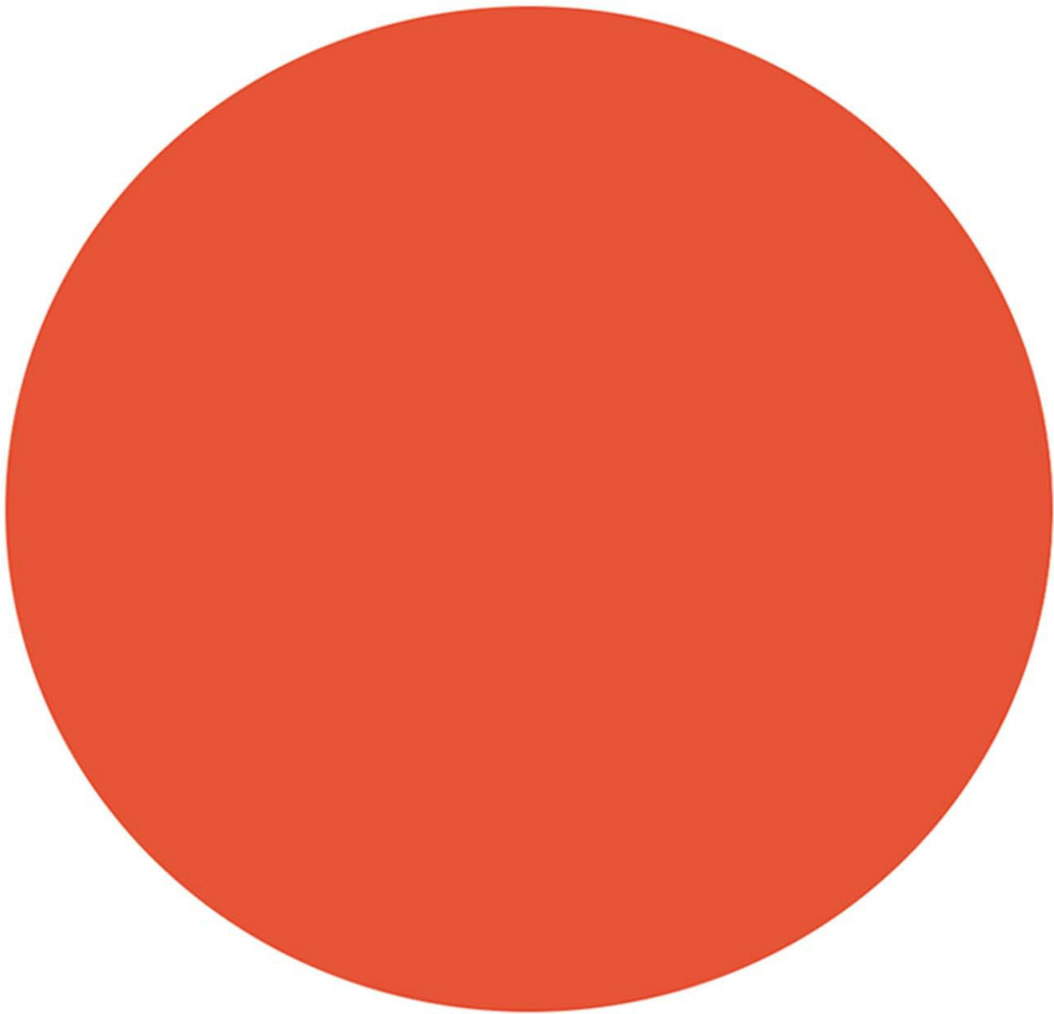
• 政府的作用和目标应该仅限于为产业搭建平台，推动全面的监管制度改革。

• 设定重要的关键绩效指标，用以改变日本整体的经济结构。

• 推广“信息技术高速公路”概念，以建设遍布世界的更快捷、更便宜的通信基础设施。

第二章

营运的力量



劳动力流动

浩史：我打算讨论营运的力量。在大家的印象中，日本的营运力量非常强大，毕竟每个人都知道丰田汽车的生产力水平很高。

良一：营运的力量指的是实现创新所必需的营运能力吗？

浩史：你可以称它为营运能力或生产力，不管采用哪种说法，综合统计数据显示，实际上日本是极其低效的。再来看看来自国际劳工组织的统计数据，日本单位劳动力的国内生产总值是44 500美元，居世界第23位。显然，日本是极其低效的。这个事实与大众普遍认为的情况很不一样，令人震惊。

况且这是2011年的统计数据，如果考虑到日元的疲软和近期日元对美元汇率的变动，日本单位劳动力的国内生产总值会落后更多，我估计现在很可能已经低于40 000美元了。再加上日本的劳动力规模实际上一直处于萎缩状态，我认为日本正面临着严峻的局势。日本的营运能力如此低效，是因为信息技术的利用率不足与公共部门的成本过高。（我将在第四章中更加详细地分析这两个问题。）

再回到日本就业的话题上，我想我们必须设法解决非均衡就业问题。一方面，日本在某些领域（如护理业和农业）存在劳动力不足的问题；另一方面，很多领域存在就业率过低的问题。总体而言，劳动力的布局没有达到最佳状态。

另一个问题是劳动力的刚性。终身雇佣制正产生负面效应，在企业和大学里，终身雇佣制限制了劳动力市场的流动性发展。结果是中年员工永久留在公司，而年轻人却丧失了就业机会。

日本企业对目前的状况负有责任，背后最大的原因是它们管理不

当。如果日本企业聘用了最好的人员（在全球化阶段积累了丰富经验的人），就有助于提升公司的竞争力。然而现实是，在终身雇佣制下，依据年龄而非技能或全球化经验将本土雇员提拔到管理岗位。

除此之外，由于劳动力市场的刚性，公司不能开除员工。依我看，更有意义的做法是增强劳动力的流动性，并建立一套机制，在这套机制下劳动力可以转移到更高效的工作中。在日本，企业一旦聘用了员工，就不能解雇他们。这样做的结果是形成一个恶性循环，直白地说，就是“不能聘用员工，因为不能解雇他们”。这就是即使在经济好转的时候，企业也没打算聘用更多员工的原因之一。

起初，安倍政府在其经济增长战略中列入了放松就业监管的草案，但后来这一条被删除了，很有可能是政府担心在选举年引发负面的公众反应。

有一个与保护就业相关的话题，就是聘用更多的女性员工。聘用更多的女性员工绝对是有必要的，但仅仅依赖该项措施本身能起到的效果是有限的。因此，我们不得不考虑积极引入外籍劳工和移民等相关问题。

良一：大部分意见我都赞同，只是我建议我们需要看到，实际上不同国家的雇佣终止条例是存在差异的。同日本相比，美国和英联邦国家就存在显著的不同。在美国，雇佣监管相对宽松，一家公司可以轻而易举地以表现不佳或其他各种理由随时解雇员工。英联邦在所属成员国中推出一套弹性雇佣机制。然而，在经济合作与发展组织（OECD）成员中，日本的雇佣终止条例是最严格的。

在日本高速发展阶段，企业提高劳动生产率最有效的途径就是挽留和教育劳动力，从这个角度看，日本的雇佣终止条例是有其存在意义的。现在我们没有面临高速发展，对产生高成本的员工进行挽留已失去意义。因此，无论是在大型组织、大型企业还是中小型企业之间，确保劳动力的流动性是相当重要的。

为了发展新兴产业，我们必须转移生产要素，说到底，没有劳动力的转移，产业本身不会改变。

浩史：日本劳动力市场的困境之一是劳动力被视为一个统一的整体。在美国，白领员工享受免时限制度的待遇，而在日本，白领员工与蓝领员工的待遇相同。

我在东京交响乐团任董事会主席，乐团的成员也要遵守终身雇佣制。一旦乐团成员被聘用，他们余下的人生，从20岁出头直到退休，都可以从事这项工作。东京新国立剧场发生过一起诉讼，就是因解雇一位合唱团成员而被告上法庭。合唱团和管弦乐团的成员，无论表演技巧娴熟与否，都是被终身雇用的。虽然东京交响乐团实行自律，一旦一位成员被认定表现不佳，他便无法继续在管弦乐团表演了，但聘用的问题依旧存在。

良一：在终身雇佣制下，表演水平势必每况愈下。

浩史：更严重的后果是，那些才华横溢的演员却没有机会进入这些管弦乐团或剧团。每年从音乐和表演艺术院校毕业的大学生中，只有四五人能成功进入一个日本顶级管弦乐团。

良一：喔，的确没什么好处。

浩史：韩国首尔交响乐团反其道而行之，修改了雇佣制度。他们将年轻音乐家引进管弦乐团，完成了管弦乐团的等级构建。坦率地说，在某种程度上，年轻的音乐家很可能比资深音乐家更优秀。不像过去，他们现在很容易达成更加有效的训练方法。这是一个将具备专业资格的聘用者自由化的好例子。

良一：我也这样认为。大学是研究员的专业群体，而学术组织是最僵化的。

浩史：我也怀疑解雇大学雇员并非易事。

良一：美国已经提出一个在某些条件下的长期聘用体系，但在大多

数情况下，大学雇员是不能被解雇的。

私有化

浩史：回到开始的话题，我认为那些不再高效的公司应该破产。风险企业或初创企业正相反：它们正在聘用大量劳动力，它们吸收了被释放的劳动力。

良一：就应该是这个样子。

浩史：虽然日本工厂的生产水平比较高，但看看综合数据就会明白，日本的生产力是相当落后的。出现这种情况的原因是，总部的人员成本和管理成本产生了高昂的费用。

良一：我同意。

浩史：我最近在对哈佛商学院的一次访问中参加了一个关于日本会不会成为下一个希腊的讲座。希腊的公共部门过于庞大，我认为那些可以交由私营部门处理的事务都可以私有化。

日本的情况是，前首相小泉纯一郎的内阁提倡私有化和中央政府的精简。随后的几任政府，特别是日本民主党[注]执政期间，我们又看到了中央政府的迅速膨胀。

总体而言，公共领域应该私有化，公共领域的雇员应该转移到私营企业。此外，公共领域应当放宽目前极端僵化的雇佣终止条例，这将会带来雇佣数量的增长。当前，由于企业不能随意解雇员工，年轻人就业困难。依我看，为了保护中年员工而忽视了年轻人，是毫无意义的。

有人指出，中年人正处于职业生涯的中期阶段，调换工作不容易，与此同时，服务行业和护理领域人手又不足。他们可能不得不接受减薪，但是我相信中年人有足够多的就业机会，或者可以创建一家风险公

司。在大学里，我估计大部分雇员倾向于在一所机构待到退休。这样的机构是什么样子的呢？

良一：大学里有些教授，哪怕从来没有写过一篇学术论文，也是被终身雇用的，他们写出什么样的作品归根结底取决于个人的良知与能力。再者，教授必须履行教育学生的职责，所以在某种程度上他们做不出创新型研究也是情有可原的。有些大学面临着一种两难困境，一些人在经营着大学，但是他们并不做研究，只是对大学的行政管理感兴趣，而那些才华横溢的研究员忙于创新型研究，对行政事务却毫无兴趣。在美国，大学中有能力的人通常既做研究，又对参与行政决策感兴趣。

浩史：我认为，归根结底，重要的是安排合适的人做合适的工作。即使在乐天股份公司，也有大量雇员跳槽。所有的职位都有其局限性，如果人们不满意当前的工作，完全有理由离开乐天，加入其他企业或者创业。

在三星，只有50%的新雇员10年后还留在企业，他们对这一数据表示满意。所以，如果三星聘用了100名新员工，其中有50人可以在三星工作10年，即每年人员流失率约为5%，他们就很满足了。从管理的视角来看，三星做了一件了不起的事情。日本企业的管理相对较差。即使是德国，虽然看起来劳动力不常流动，但事实上，白领免时限制度有助于促进劳动力的流动。此外，专业型公司如律师事务所、会计师事务所和咨询公司，几乎可以自由决定中止劳务合同。

良一：你能解释一下什么是白领免时限制度吗？

浩史：这个制度不向白领提供额外的补贴，而是赋予白领免除多种规章制度制约（包括工作时间）的权利。白领工资实行年薪制，薪酬在法律限额内浮动。

良一：我懂了。

浩史：事实上，日本也讨论过白领免时限制度。2007年，日本厚生劳动省提交了一份法案，提出免时限制度适用于年收入达到900万日元

且从事规划、学术研究和调查研究等5类工作的人员。最近，法案讨论的重点是能否将适用该免时限制度人员的年收入额门槛降至700万日元甚至400万日元。

良一：我明白了。

浩史：目前日本遇到的问题是成长型行业劳动力供应不足。例如，我之前提到的，廉价航空正以惊人的速度发展，但碍于政府拯救日本航空公司的措施，廉价航空面临着劳动力缺口。日本航空公司应该破产，这样就能释放出大量劳动力，转移到更具创新性的廉价航空领域了。

良一：我知道了。所以，你认为劳动力应当转移到新型航空公司？

浩史：外国人和日本航空公司退休人员已经继续到廉价航空公司工作。操作起来简单有效，薪酬也令人满意。

良一：我理解。

浩史：从管理的视角来看，我认为人员流动率应该保持在一个适当的水平。在乐天，我们认为有必要将人员流动率维持在某一水平，但流动率过高也无益于企业管理。

3%的人员流动率是不够的。也许对于像乐天这类成长型企业，3%的人员流动率还算可以，但是对于某些成熟型企业，就必须通过精简人员或促进自动化提高生产效率了。

---

1. 日本民主党成立于1998年，被公认为日本中左翼政党的中间派。民主党在2009年的大选中击败了长期当权的自民党，在2012年前一直是日本的执政党。

终身雇佣制

良一：一家公司有多优秀终究取决于它的员工。公司要成长，员工是最重要的因素。虽然技术很重要，但是，是员工开发了技术，创造了产品。

迄今，终身雇佣制在日本成为普遍的规定。公司内部培训和开发人才，并将人才培训与开发作为公司内部流程，通过这种方式提高劳动力整体的知识和技术能力。现在终身雇佣制正趋于瓦解，雇佣机制很可能发生重大变革。

浩史：举个例子，如果包括来自乐天市场和乐天旅游旗下的商户与场所的所有员工，乐天在本土创造了30万个就业岗位，是乐天正式员工人数的30多倍。正如你所看到的，风险公司或初创公司的创立也会创造新的就业机会。日本经济需要向生产高附加值产品转型，而当前大多数劳动力集中在低附加值生产活动中。最关键的是，日本的各种机制都在维持公司的经营，几乎没有公司倒闭。结果，日本的竞争力进入螺旋式衰退。

良一：在经济学上，日本的产业结构可以分为三个组成部分：（1）第一产业，包括农业与其他类似产业；（2）第二产业，是指制造业等；（3）第三产业，是指与服务相关的产业。当今，日本的产业结构正在发生巨大的变革。日本经济团体联合会的会员目前主要是制造业企业。从这个意义上来说，日本社会的机制已经发生变化。

浩史：制造业有很大的影响力。日本经济团体联合会起初只有东京电力公司，后来以东京电力公司为核心，其他相关公司逐渐加入，这才形成了现在的日本经济团体联合会。在该组织中有两类制造业企业：一

类是与日本产业结构紧密相连的企业，另一类是设法参与全球市场竞争的企业。

大学生的平均毕业年龄是22岁，他们会在短时间内找到第一份工作，但绝不可能立刻取得巨大的成功。也就是说，他们绝不可能在毕业时立刻进入一家迅猛发展的公司。（笑）尽管如此，人们一旦入职第一家公司，便希望终生都在这里工作了。我发现了这种怪异的态度。另外，坦率地说，我认为在劳动力流动的时代，若是强迫企业雇用员工直到退休，也太蛮不讲理了。这也是日本存在非正规就业的原因。

在乐天，那些与我们共事了10~15年的员工，如果他们感觉工作很棒，而且收入不错，可以继续留在乐天；如果情况并非如此，也可以换一份工作，这再正常不过了。在这个问题上，三星持有的基本思路与乐天相同。总体而言，我认为我们需要在宏观层面采取措施，推动劳动力市场实现最优化，而不是让企业在微观层面采取措施来保障就业。我也相信在宏观层面促进经济发展会增加劳动力需求。

在日本，没有合理的理由是不能解雇员工的，但自愿提前退休有可能终止雇佣关系，虽然现实中自愿提前退休很可能是受到了辞退的压力。

良一：在卢森堡，甚至连自愿提前退休都不被允许，在这一点上，日本还算好的。

浩史：日本是有可能实现劳动力流动的，不过我们要花时间来详细阐述这个问题，让大家都能理解，这一点非常重要。我认为，第一步可以推行白领免时限制度。目前，我们看到的是一种“企业社会主义”而非“国家资本主义”（笑），情况并不会有任何转机。我认为问题最终直指公司治理。日本公司内部有固定的晋升流程，即使缺乏管理能力的人也有机会身居要职，这导致日本身陷竞争力下降的漩涡。正如我一再提到的，卡洛斯·戈恩让日产复活了，史蒂夫·乔布斯的回归让苹果复活了。我认为日本要重获竞争力，必须废止终身雇佣制。

脱离终身雇佣制

良一：乐天实行的是终身雇佣制吗？

浩史：终身雇佣制意味着从职员入职开始一直到退休，公司都要聘用他，但实际上法律对终身雇佣制并没有明确定义。乐天不实行终身雇佣制，我们也不支付离职补偿金。

良一：乐天有关于强制退休年龄的规定吗？

浩史：强制退休年龄无异于法定退休年龄。在强制退休年龄机制下，一旦员工达到某个年龄，公司与他们的雇佣关系就自动解除；然而《高龄者雇佣安定法》规定，强制退休年龄不能小于60岁。还有一些说法，譬如连续聘用制度提出，为了稳定就业，强制退休年龄要达到65岁。强制退休年龄这一说法本身就相当不公平，在美国使用强制退休年龄机制很有可能引发法律诉讼。

良一：在美国，聘用员工时，询问年龄是违法的。

浩史：没错！所以，在美国看到入职申请时，你只能推断，“好吧，他于1988年大学毕业，那么现在大约48岁”。不管怎样，日本想恢复经济活力，一定要避免建立以强制退休年龄为基础的雇佣机制。为深入探讨这个话题，我请教您一个问题：劳动经济学的研究涉及哪些内容？

良一：劳动经济学包含以经济学视角对劳动力相关各类问题的研究。在美国，劳动经济学本身已经成为经济学的一个分支。

浩史：我感觉有些观点与马克思主义类似。

良一：根据马克思主义经济学的劳动价值理论，商品的价值是由生

产该商品所投入的劳动量决定的。现在，很少有学者研究劳动价值理论。对于价值是劳动的产物，以及价值由生产该商品所投入的劳动量决定这一观点，大家完全不再讨论了。

浩史：还有一些人，如三菱日联摩根士丹利证券的首席经济学家罗伯特·艾伦·费尔德曼（Robert Alan Feldman），认为国内生产总值主要由国家的劳动力决定。

良一：还有一种说法，劳动力的数量决定了总体生产水平，是这样吗？这种说法将生产增长的贡献要素分成劳动力、技术和资本三项，分别考虑每一项要素的贡献，不过现在很少有人再去讨论这种说法了。所以，当今几乎没有人再去讨论劳动价值理论，这并非言过其实，因为资本主义制度运转良好。

浩史：变革一旦发生，就会提高劳动生产率，推动经济增长。

关于生产率，我来讲个不错的故事。很久以前，我在银行工作的时候，我们耗资数千亿日元（几十亿美元）推出一项新制度。理论上，这项制度的实施有助于简化操作流程，削减员工数量，降低成本。最终，由于我们无法裁员，即使实施了这项制度，员工数量仍然没有减少，而制度实施中产生的额外成本被计入其他项目中了（笑）。这件事听起来很可笑，却是件真事。我们推行这项制度这件事本身就毫无意义。所以，如果不先创造劳动力的流动性，就不可能促进创新，也不可能创造新的商业领域。

良一：日本兴业银行有一个工会吧？

浩史：确实有，但是说实话，它并不像一个真正的劳工组织，倒像一个由人事部员工调任组成的部门。（笑）工会已经与时代脱节了。

良一：日本大型企业有组织地建立工会，这些工会代表了其所在公司的利益。我有个朋友就是他所在公司的工会主席，同时也是公司的副总裁。

浩史：如果日本企业要实现连续雇用其员工的目标，我认为它们在追求这个目标的同时，需要考虑如何利用兼职人员和临时工。

良一：雇佣条件可以更加多元化。

浩史：这正是日本民主党提倡的政策，但日本社会实际上是反向发展的，雇佣条件逐渐僵化。我认为这种僵化的雇佣条件跟不上世界经济的发展潮流，到最后，员工的情况会更糟。

移民问题

浩史：在讨论雇佣话题时遇到的一个问题是进入日本的移民。我的观点是，随着世界经济的全球化，不应再严格限定国家之间的界限。在这种环境中，考虑到日本各类产业正面临劳动力短缺的问题，我认为通过雇用外籍劳工弥补日本劳动力的短缺是很有意义的。

良一：战后，日本人移民国外的例子不计其数，比如，很多人移民到了巴西。不过，外国人移民到日本似乎就比较困难了。

浩史：尽管神户有一个相当大的印度社区，但我仍然认为签证问题为移民日本设置了障碍，是这样吧？

良一：在第二次世界大战期间，有些印度人是亲英的，有些印度人是亲亚的，那些亲亚的印度人搬到了神户。神户俱乐部是神户的国际化社会团体，这个俱乐部中有很多印度成员，尽管他们仍然保留着印度国籍，但他们操着一口地道的日语，子女在日本学校读书。战争期间，他们以外商身份在日本定居。战后，他们得到的待遇也不错，在神户拥有更多土地，变得十分富有。事实上，北野周围很多豪华公寓都为印度人所有。

浩史：神户在战前是不是也有很多德国人？

良一：神户的德国人起初是战犯，第一次世界大战时期被安置在神户。后来，这个地区的对外贸易开始兴起。

浩史：说到移民问题，我要提出三点。首先，如何对待高级白领员工和蓝领员工？

最近，我访问了美国国立卫生研究院（NIH），那里的研究人员来

自世界各地，包括中国、日本、越南、东欧等，这里仅列举少数几个国家和地区。我几乎见不到几个美国白人。而且，哈佛商学院的院长和其他资深教授也是印度人、韩国人和中国人等其他国籍的人，他们说的也不是过去那种地道的英语。

日本的高素质员工不可能都是日本人。日本已经计划建造一所日本版的美国国立卫生研究院，不过单是针对研究人员，实现起来就困难重重。我们需要考虑如何吸引那些最杰出、最聪明、顶级的知识分子来到日本。

其次，日本劳动力严重短缺，除了将工厂迁移到海外或吸引外籍劳工到日本外，别无选择。依我看，后者显然是更好的选择。

最后，即使我们增加了蓝领员工的数量，他们的子孙大多将转型成为白领员工。很多外籍劳工以体力劳动者的身份进入美国，加入美国的劳动力大军。他们的子孙接受高等教育，后来转型成为高级员工，如今已经成为支撑美国经济发展的重要力量。事实上，一些就读于哈佛大学和麻省理工学院等名校的顶尖学生都是越南人或韩国人，他们的父辈到美国时都是工厂的工人。

良一：第二代人和第三代人努力工作并创造了佳绩。

浩史：除了智商因素外，这一群体有真诚渴望的态度，工作相当努力。我敢肯定，在多元文化的影响下，他们会成长得更加强大。

为什么英语需要成为日本的通用语言

浩史：就我而言，在思考移民相关议题的时候，并未试图对移居和移民做出严格的定义，而是考虑对外籍劳工的接纳。

就在今天，我在乐天体育馆跑步的时候，碰巧有个外籍雇员在我身旁跑步。我问他“你来自哪里”，然后我们开始聊了起来。他在谷歌工作了很长一段时间，后来因为认同乐天的经营理念，决定到乐天工作。时下，乐天正吸引着来自世界各国的员工。

良一：太令人吃惊了！

浩史：我认为护理领域不雇用外籍劳工是不可能成功的。日本员工索要的补偿金实在太高了，这个领域要发展起来有难度。如果单位人工成本是每月30万日元，那么聘用两个人就要60万日元，普通人根本负担不起。

良一：我好像想起来了，曾经有段时间大家都在谈论要聘请印度尼西亚籍雇员来日本，后来这件事怎么样了？

浩史：本想尝试让印度尼西亚籍雇员取得留居日本的资格，但事实证明，这个想法太糟糕了。日本方面出现了各种各样的问题，根本没有一个日本人能解决得了。

良一：哦，就是说存在进入壁垒，政府为什么那么做？

浩史：我认为多元化非常关键，日本正面临全球化进程中的历史转折点，在未来也将迎来一次巨大的飞跃。

良一：我也这样认为。

浩史：在乐天，东京办事处有超过10%的员工是外籍人员。早在2010年，这一数字只有2.5%，上升速度真的很快。特别是在工程领域，近年来，大约70%的新员工都是外国人。我们全年招聘的毕业生中，外国人约占30%，如果算上海外留学归来和其他有海外学习经历的日籍员工，这一比例会更高。

良一：那这些员工的素质究竟如何？

浩史：乐天招聘的这些毕业于国外大学的员工都极具天赋。我们拥有哈佛大学、耶鲁大学、斯坦福大学、剑桥大学、北京大学和印度理工学院等名牌大学的毕业生。

良一：他们来乐天工作的动力是什么？

浩史：他们想在亚洲工作，但又不愿意去中国。其中有些人因到日本度假或本身就对日本文化感兴趣而迷恋上了日本。他们虽然想在亚洲工作，但是只能到一个使用英语的公司上班，所以就选择了乐天。

良一：我知道了，所以英语的确是一个相当重要的因素。

浩史：就职于日本企业的前景也很有吸引力，当然雇用外籍劳工存在许多障碍，其中最大的障碍就是语言壁垒。

良一：没错！如果无法沟通思想，怎能一起共事？

浩史：你肯定会担心这一点，不过从2010年开始，我们就竭力使英语成为企业的官方语言。神户胜利船（Vissel Kobe）(注)的管理委员会正逐渐使用英语，我本人就是红色组（Crimson Group）的成员之一，研一（Kenichi，浩史的哥哥）负责教球员说英语。

良一：研一是位很棒的老师！

浩史：不过英语还不是东北乐天金鹰队（Tohoku Rakuten Golden Eagles）的官方语言。我认为对他们而言时机尚未成熟。即便如此，那

位以前效力于软银鹰队（SoftBank Hawks）的川崎宗则（Munenori Kawasaki）曾经努力学习英语，有一段幽默视频捧红了他。如今他在美国棒球大联盟效力于多伦多蓝鸟队（Toronto Blue Jays）。现在，那些加入美国棒球大联盟的日本球员大多配备翻译，而川崎宗则选择不要翻译。

日本职业足球运动员都能说一口像样的英语，这很可能是受中田英寿影响的，中田英寿是日本前国家队队员，还曾在意大利的佩鲁贾、罗马和帕尔玛等俱乐部里踢过球。令人震惊的是，这个球员不仅会说英语，而且会说意大利语，我认为他开了先河。同样地，我希望在中田英寿的激励下，日本职业棒球队的球员能有所改变。在我看来，正努力走向世界的日本田径运动员不应该再使用翻译了。

良一：那简直太好了！

浩史：在让英语成为官方语言的过程中，乐天遇到了很多困难，但结果是，我们接收的求职者，不仅类型转变了，而且素质提高了。

良一：我原本就认为乐天这一尝试的胜算很大。日本人感觉他们说英语绝对不会出错。当然他们会在细枝末节上出一些小纰漏，例如使用第三人称的时候忘了写字母“s”，但试图表达想法时即使英语不太专业也没问题。这么说，我们有朝一日将看到某种“乐天英语”，那一天不会太远啦。（笑）

浩史：大家都称非本土英语为“全球语”（Globish），这个词是IBM（国际商用机器公司）首席执行官让–保罗·内里埃（Jean-Paul Nerriere）创造出来的。“全球语”由“全球”（global）和“英语”（English）两个单词合并而成。脚本程序语言的发明人松本行弘（Yukihiro Matsumoto）在乐天发表演讲时开玩笑说：“乐天不需要将英语变成官方语言，破烂英语就够了！”

良一：这有些夸张了。

浩史：通常员工只需在国际交流英语考试（TOEIC）中达到一定的

分数，但是我们倾向于考察员工的实际沟通技巧。

良一：你们还没有实现，但是听起来已经取得了稳步的进展。

浩史：无论对乐天本身还是外部，英语化都是乐天力主引进外籍劳工的一项重要策略。我认为新加坡发展得如此成功，正是受益于将英语作为其官方语言之一。

良一：新加坡如果只用汉语，就不可能取得当前的发展。

浩史：如果日本当初将英语作为第二官方语言，很可能已经发展成一个庞大的新加坡，成为一个经济强国，把中国和韩国远远甩在后面。

良一：还有其他企业极力主张英语成为官方语言吗？

浩史：很不幸，为数不多，可能因为大多数管理者本身都不会说英语。

良一：这是个大问题。我曾访问过瑞典，在那里待了一阵子，瑞典的英语水平很高，英语足以被视为一种官方语言。说到瑞典，第二次世界大战后英语开始在瑞典得到推广，所以40岁左右的人以及他们的后代都会说英语，而上几代的人只会说瑞典语。这是瑞典教育重大变革的结果。

浩史：为了提高生产力水平，首先，市场机能必须正常运作；其次，必须通过增强专业人员的流动性，提拔那些具备杰出管理能力的最优秀的管理者，让他们进入组织高层。当然，组织中一直努力攀登事业阶梯的员工会得到发展机会，但是如果公司内部没有适合的人才，就要从外部招聘了。我们需要构建起这种人才设想，类似交易职业棒球队队员。

---

1. 神户胜利船是一个职业的日本足球俱乐部，发源地是兵库县辖区内的神户市。

人口的增长

浩史：说到生产力，人口数量的下滑趋势是个现实问题，我们必须寻求填补人口缺口的办法。简言之，要么提高生育率，要么引进外籍人员，日本必须做出选择。

良一：日本呈现出一个趋势，就是鼓励女性发展事业，这导致了平均结婚年龄上升，结婚率下降，所以人口数量势必下滑。

浩史：韩国的一些农村地区，大多数男人都从亚洲其他国家娶妻。

良一：哪些国家？

浩史：越南、泰国、马来西亚，哪里都有。

良一：韩国比我想象的更加开放。

浩史：那样做也存在问题，但似乎还是相当可行的。那些提高生育率的措施有点儿成效，但最后效果总会达到一个极限。因此，想要一下子实现人口的大规模增长，难度巨大。

在日本，生育率持续低迷的原因之一是人口的结婚年龄提高了10岁。30年前，大约80%的女性在接近30岁时结婚。今天，30岁以下结婚的女性只有20%。随着结婚率的下降，已婚女性的生育率也发生了重大变化。或许是因为当代女性有很多有趣的事情去做，她们对结婚已经不感兴趣了。（笑）

良一：日本女性终归是要组建家庭，生儿育女的，但是她们面临着事业和家庭的两难抉择。

浩史：日本社会在实行产假方面已经开始效仿北欧社会，并得到社

会的认可。问题是日本在这样一种机制下能否维持劳动力规模。安倍政府曾提议实行三年制产假，但坦白说，制定这项持续有效的政策需要对劳资双方做大量工作。如果乐天的许多女性员工休完三年产假后重返职场，我估计那个时候每个人都变了。然而，即使女性生育后可以重返劳动大军队伍，我仍然怀疑日本的劳动力短缺问题能否得以解决。

良一：日本终究要提高生育率。

浩史：如果日本可以提高生育率就好了，但目前一对夫妻生两个以上孩子的办法很难提高生育率[注]。即使成功地实现了一对夫妻生两个孩子，日本的人口数量依然是下降的。在经济合作与发展组织成员中，只有美国的人口数量是增长的。美国人口数量增长是由于拉丁美洲裔人的增加，白种人虽然也在增加，但占比趋于下降。

良一：日本为什么拒绝接收移民？

浩史：我猜日本人对外很封闭。

良一：我认为进入日本的移民可以分为两类：一类是进入日本的廉价劳动力，他们做着与日本人相同的工作，但拿着更低的工资；另一类是具有特殊技能的移民，他们带着特殊的才能来到日本，在日本国内劳动力市场找不到他们所具备的这种专长或技能。从国际贸易的视角来看，移民不仅是人口的迁移，而且是随之而来的技术和专业知识的迁移，这是极其重要的。

基于这些原因，我基本上支持移民。从另一个角度来看，国外廉价劳动力的进入可能会因低工资成本而产生短期利益，但这也会导致很多社会问题。从经济角度考虑，如果解决这些社会问题要付出高昂的成本，并且要思考如何监控事态的变化，那么总体的收益未必会增加。我敢肯定有大量外国劳动力打算到日本工作，所以这会是个相当棘手的问题。

浩史：我相信，在我们生活的这个时代，持有不同的价值观和文化是非常重要的。借助互联网的传播，随着信息全球化进程的发展，日本

独自在国内发展技术并应用于出口产品生产的模式已经不再有效了。是时候意识到持有多元价值观、引进各类人才、彼此互动、交流思想对于促进经济增长有多么重要了。

这一点在乐天也得以应用。公司不能仅仅由日本人管理。正因如此，我认为我们应当讨论在推动国际化的进程中如何保持日本社会的伟大事物，如何保持日本文化与传统。

---

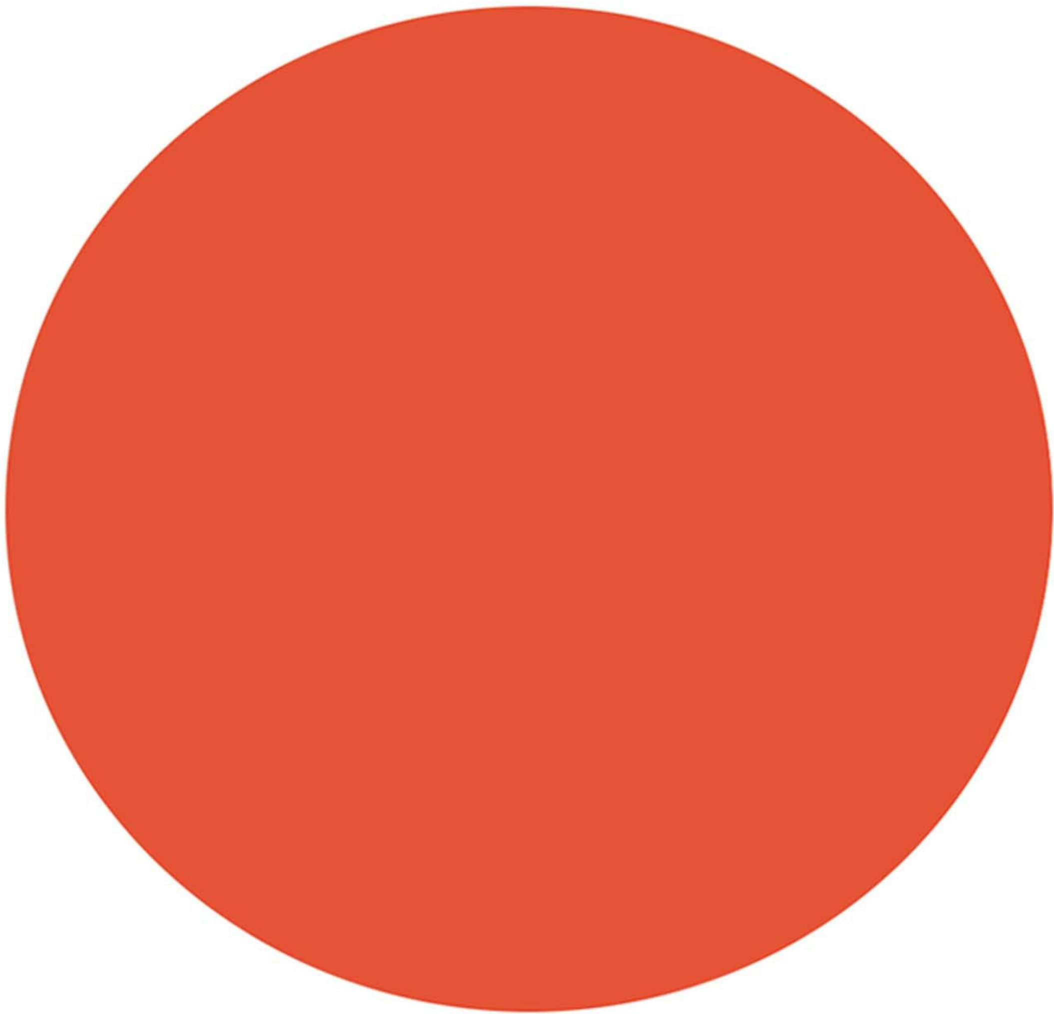
1. 世界银行显示，日本的出生率持续位于1.4%的水平上，参见http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN。

小结

- 修改终身雇佣制，建立动态的、流动的劳动力市场。
- 推行白领免时限制度。
- 在护理和育儿领域，聘用外籍劳工。
- 吸引世界上最优秀、最聪明的人到日本来。

第三章

质疑安倍经济学的力量



安倍经济学的历史

浩史：我的《让日本再次伟大》建议书与日本复兴战略步调一致，我选择创新和营运力作为这一建议的支柱。它们与经济增长战略密切相关，后者在安倍经济学的三支箭中位列第三。我想聊聊安倍经济学的前两支箭：激进的货币政策和财政政策。下面我们首先对安倍经济学进行一次广泛的探讨。

2013年6月，在日本新经济联合会举办的安倍经济学论坛上，庆应义塾大学的竹中平藏（Heizo Takenaka）教授说，安倍经济学百分之百正确。三菱日联摩根士丹利证券的罗伯特·费尔德曼也对安倍经济学表示高度赞赏，称之为一次大满贯。作为经济学家，您怎么看？

良一：我认为安倍首相目前正在稳步推进和执行他的计划。我相信他具备出色的政治才干。

浩史：也许他从第一届任期的失败中学到了教训。我听说，美国一家初创企业首次创业尝试失败，40亿日元（4 000万美元）资金全部耗尽，可是到了第二次，同样的投资者还是注入了与第一次相同的资金。

良一：到目前为止，当银行要投资某些公司时，总是极易受到日本央行和财务省态度的影响。它们不赞成对有风险的企业进行投资。日本不像美国，个人投资者没有那么多。我认为日本人往往厌恶风险，相应地，银行和证券公司也注重安全。我认为这对日本金融业的自由化而言是巨大的障碍。

浩史：在美国，投资者作为投资主体，为那些也会提高经济效率、推动创新的初创企业提供资金。在日本，主要的投资主体是银行，银行之上是金融服务机构，它的总干事向财务省汇报，后者管理银行，控制

资金流动。

良一：在美国，财政部独立于金融监管机构。在日本，央行财政政策的独立性同样重要。这是我特别希望向安倍首相提出的建议。我认为，经济学家站出来支持安倍经济学，没有问题，问题在于安倍首相在多大程度上理解货币政策和财政政策。因为现在日本经济正经历通货紧缩，首相首先尝试的是将经济拉回正常轨道，使其回归安全的速度，并且保证2%的通货膨胀率。问题是，当经济增长速度加快时，日本央行是否有能力刹车。这一点是我最关心的。

浩史：大众媒体让人感觉存在这样一种浓厚的氛围，即似乎没有人可以批评安倍经济学。日本目前也许正在回归国家资本主义。我从一家大报社的一位编辑那里听说，他试图撰写文章批评安倍经济学，但被报社领导否掉了。话说回来，安倍首相在一次讲话中说："三木谷先生，你总是试图挑起争议。继续，不要停。"（笑）

良一：有一位名叫卡尔·奥古斯特·魏特夫（Karl August Wittfogel）的学者，在第二次世界大战前很活跃。他认为日本人民很团结，因为我们拥有水稻耕种文化。他相信，为了种植水稻，人们需要管理广泛的流域和沟渠中的水源，所以种水稻的亚洲人倾向于团结。也许，选择不表达自己的意见、不批评他人，是日本人的DNA（脱氧核糖核酸）所决定的。

浩史：人们常说，货币政策应当独立，央行应当独立，这种观点的逻辑是什么？

良一：简而言之，防止通货膨胀。无论负责金融政策的机构如何应对，只要政府增加整个经济的资金量，努力改善经济状况，通常就会造成通货膨胀。历史已经证明，如果财政政策背后有势力推动，就会引发通货膨胀。有鉴于此，日本央行面临的最大问题，也就是核心问题，是冷静地指导经济抑制通货膨胀。央行应该独立于财政政策，努力抑制通货膨胀的观点在全世界得到普遍认同。

另外，在经济下行期间，银行的工作比较复杂。即使当财政政策导致政府债务增加时，也仍有必要采取措施刺激经济。这是一个极其微妙的问题。如果日本央行的态度是，政府认为需要投入多少资金，它就准备按照这个数额放水，那么我们就有可能看到通货膨胀。不过话又说回来，如果央行紧紧关闭资金的出水口，经济也会遭殃。因此，无论我们谈论的是哪个国家，这都是个问题。

负责财政政策的官员通过发行公债提供资金，他们对资金的调节幅度有多大这一问题对我们的讨论非常重要。还有一个问题，如果政府借钱融资来刺激经济，在经济好转时就必须偿还这些钱，可是如果政府已经借了钱，在经济向好时却不偿还债务，而是继续支出，那么财政政策的规模就扩大了。长期以来，对全世界任何国家而言，这同样也是个问题。

现在日本处于通货紧缩阶段，我也赞同通过发行公债刺激经济的观点，因为我认为如果日本不加快经济的即时增长速度，就无法从通货紧缩中恢复过来。所以，判断日本经济处于什么状态，通货紧缩是否还将继续，日本是否已经恢复，将是一项根本性的重要事务。

从更大的时间跨度（例如10年）来看日本经济的状态，我们已经摆脱通货紧缩了还是仍在与之奋战？我们知道经济增长已经提速，但是否真正走出了通货紧缩阶段？今后在我们考虑财政政策和货币政策时，这将是最重要的问题。

金融独立

浩史：货币理论曾经是您的专长，不是吗？

良一：我在神户大学经济学部任教授时，教过美国经济理论。我的课共分为4个部分，分别是针对本科生和研究生的不同课程与不同讨论会，每周各一次。我讲解美国在第一次世界大战后执行的那一类货币政策、财政政策和经济政策，分析美国的经济学家如何看待这些政策，讲授他们是否根据这些经历构建理论。不上课时，我通常待在办公室，沉迷于研究。

浩史：具体来说，是什么类型的研究？

良一：我耗费了大量精力研究一个主题，就是尝试用实例证明货币政策对现实经济的影响。另一个主题是思考关于凯恩斯利息货币理论的争论。当时正在进行一场令人兴奋的争论：利率由货币存量决定还是由资本流动或供求关系甚至其他因素决定？我分析了争论双方的观点。

我研究的第三个主题涉及货币流通分析，这项研究的目的是根据统计数据来理解与金融交易相关的资本流动方式，重点关注每个国家的央行。这个主题也是我的研究内容。

浩史：您以什么形式提交研究成果？

良一：写论文，向学术和经济类期刊投稿。就学术团体而言，我主要向日本货币经济学会提交成果。

浩史：您做过大量实证研究。

良一：有一些经济学家只关注理论，但我始终认为仅有理论是没有意义的。我们需要时刻追踪现实经济的运行，并将数据整合到评价和构

建理论的方法中。这也是政府过去的政策，因此我与日本央行研究统计处的职员和财务省的相关经济学家进行过广泛沟通，他们也都是日本货币经济学会的会员。我很高兴我们能够交换信息。当我要查阅某方面的数据时，如果仅靠自己，通常需要一两天才能找到正在搜寻的数据。可是，如果我给在日本央行或政府工作的某位好友打一通电话，他可以马上帮我获得这些数据。我很珍视这些关系。

我在日本货币经济学会担任理事长多年，并于1994—1998年出任会长。在任职会长期间，我积极推行诸多有创造性的倡议，例如与其他学术团体和日本央行联合举办研讨会。我十分怀念那段时光。

浩史：货币政策的独立性大约是在什么时候成为一个问题的？

良一：大约是在1998年，当时我还在日本货币经济学会任职。整件事与《日本银行法》修正案的发布有关。那时，法规中关于央行的独立性是有明文规定的。在第二次世界大战后经济高速增长时期，市场上存在大量资金，银行独立性不是问题，但是我们仍有必要制定独立的货币政策和财政政策，以防经济衰退。就日本的情况而言，财务省压制央行，可能威胁到货币政策的独立性，这就存在风险。

负责货币政策和负责财政政策的机构之间的冲突可能引发通货膨胀。基于这个理由，我们经济学家越来越极力主张整体上应保持日本央行和其他央行的独立性。然而，日本央行却利用了机构之间的冲突关系，变得骄傲自大。这实在是不幸，我们中的许多人认为，由于过去我们没有坚持要求独立性，因此日本央行才会行事傲慢。

浩史：这次日本央行大尺度改变政策，开始实施积极的货币宽松政策，广度和深度都不同于以往。您怎么看？

良一：到目前为止，日本政府和央行都被通货膨胀的痛苦经历吓着了，货币政策缺乏独立性导致了之前的通货膨胀。尽管如此，过去央行还是应该执行更加积极的政策。所以说，在黑田东彦（Haruhiko Kuroda）行长领导的新体系中，如果央行实施广度和深度不同于以往的

货币宽松政策，就会成为强大的游戏规则改变者。我认为必须利用这次机会把一件事说出来：我希望公众提高对货币政策的兴趣。

最优通货膨胀率

浩史：政府实行广度和深度不同于以往的货币宽松政策，目的是确保两年内通货膨胀率达到2%。当我要求日本民主党的一位政治家评价这个政策时，他说最好将目标定为1%，这是他所在的党派所主张的。我不是宏观经济学家，因此我无法评价通货膨胀目标理论，不过我倒是感觉我们正朝着正确的方向前进，远离通货紧缩和强势日元阶段，这至少是一件好事。学术界有人说2%的目标不切实际，您怎么看？

良一：对于最适当的通货膨胀率是多少这一问题，日本国内外货币政策研究团体长期以来争论不休。它是货币政策理论中最重要的话题。

研究者提出了很多假设。例如，芝加哥大学的米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）认为0%是最适当的通货膨胀率。可是因为目前的货币体系包含一种机制，在这种机制下，某些领域物价上涨，进而导致通货膨胀，所以要实现零通货膨胀并非易事。举个例子，劳动力市场就不是完全竞争状态，因为有工会等因素存在。

因此，考虑到市场并非完全竞争状态，再思考一下，根据第二次世界大战后美国和日本的经济发展趋势，什么类型的通货膨胀是良性的，我得出的结论是，只有温和的通货膨胀才能产生好的结果。

通货膨胀目标理论是我刚刚提到的大争论的延伸产物，它主张设定某个通货膨胀目标，以此推动通货膨胀。最大的问题是确定我们应该设置多高的通货膨胀率，才不会陷入这样一种恶性循环：薪酬上涨，带动物价上涨，反过来又引发薪酬上涨。

我对这个问题做过一些研究。根据我从第二次世界大战后美国和日本经济发展中看到的通货膨胀程度，我相信，无论是从历史数据还是实

际经验看，良性的年均通货膨胀率应该是2%左右。超过这个水平，薪酬将上涨，企业增加的成本会反映到物价上，导致经济朝着坏的方向发展。

“最适当的”利率是多少，这是一个紧迫的话题。2%与3%差别很大。2%时，我们可以实现一定程度的经济平衡。然而，达到3%~5%时，通货膨胀的预期迅速提高。一次通货膨胀带来更多通货膨胀，一旦我们越过某条线，一切都会加速，曾经拥有的平衡将在一夜之间被摧毁。这是我根据经验得出的结论。

还有一个值得思考的问题，那就是在经历一段持续的通货紧缩之后我们如何考虑通货膨胀。举例来说，通货紧缩持续了4年，除非我们将通货膨胀率猛增至8%，否则就无法实现每年2%的目标。这是一个大问题。

浩史：我认为通货膨胀还会产生副作用。当全国债务达到1 000万亿日元时，实际长期利率提高2%，将会增加利息20万亿日元。这个消息会让你想要绝望地摊手。（笑）

良一：的确是这样，国家债务规模太大。不过，想想实际长期利率的制定方式，它涉及我们能够在多大程度上提高生产力，以及我们可以接受的利率上限。如果生产力提高，即使实行货币宽松政策，物价上涨也会受到制约。因此，国家金融管理机构需要全面分析未来趋势，引导宏观经济健康发展。

浩史：那么，如果生产力出现爆炸性提升，即使通货膨胀率为零，实际收入也能增加吗？

良一：是的，你说得对。

浩史：那样的话，我开始怀疑名义通货膨胀率是否真有那么重要。

良一：问题在于，如果通货膨胀率的确为零，失业会增加。我们需要温和的通货膨胀。

浩史： 这么说，货币宽松确实是实现通货膨胀目标的关键。

良一： 是的，货币宽松是。

浩史： 可是在那种情况下，如果利率下跌，金融机构的收入将低于预期。我猜想，这会让它们难以运营下去。

良一： 这是有可能的。因为人们不可能通过提供低利率贷款赚钱，所以我们确实见到某些情形下贷款人停止向企业放贷。

浩史： 若是这样，经济会良性运行，但金融机构挣不到钱。在这种情形下，如果利率突然提高，我相信，爆发突发性通货膨胀的风险很大。

良一： 我认为的确如此。通货膨胀预期不是在一个月左右内逐渐变化的，无论加剧还是缓解，它都是突然变化的。由于预期水平突然变化，负责货币政策和财政政策的机构在面对如何处理震荡的挑战时，必须找出导致变化的原因。

阻止利率上升

浩史：实现安倍政府正在努力追求的目标，还有可能吗？日本有可能做到抑制利率上升，同时制造通货膨胀吗？这是一个值得探讨的问题。

良一：抑制利率上升的唯一办法是信贷配给。

浩史：什么是信贷配给？

良一：利率上升通常与供需关系有关。现在假设我们在某个时期保持低利率，你可能会遇到这样的情况：你积累了10万亿日元用于放贷，但借款需求为20万亿日元。在这种情形下，金融机构可能会告诉那些掌握政府支出专属权的组织它们应该放贷，因为投资极其重要。这样，资金就可以被分配出去。

浩史：如果利率低，我想知道，投资者会不会在日本融资，然后投资于海外？

良一：投资者确实有可能去海外投资。

浩史：安倍政府正在考虑减少资本性支出产生的税收，在日本，创办或改造工厂的支出不多，政府的出发点就是解决这个问题。可是，站在那些真正准备进行投资的企业领导者的角度来考虑，我认为，从理性上来说，如果当前高股价和弱势日元的情况再持续一段时间，我可能会暂缓投资。形势极其不明朗。

良一：给企业减免税收，鼓励企业主增加资本性支出，这种做法的问题在于，要想判断是否每一家企业都真心实意地计划将增加的资金投入资本性支出，难度极大。如果政府打算为资本性支出提供税收减免，

那么政府工作人员应当睁大眼睛，仔细评估：到目前为止，作为考虑对象的金融机构与企业之间的关系到底有多亲密？

浩史：从这层意义上来说，连续减少税收也许更好。也有一种观点是，降低税率可以促进税收增加。我不是货币理论专家，因此对于广度和深度不同于以往的货币宽松政策，我无法做出任何评估。不过，有一点让我深感疑虑，那就是通过货币宽松释放的资金会不会成为投资。如果这些资金并非用于投资，那么首先我想知道是否缺乏鼓励国内投资的激励措施。没有足够的劳动力不是唯一的问题，还有各种监管、税收偏高等因素。这些难道不是资金未用于投资的真正原因吗？

既然如此，失去了竞争力的企业（如消费电子行业中的企业）即使进行投资，唯一的结果也会是它们将承受更大的负担。所以，我认为对话的主题首先应该是：一旦竞争力有所恢复，我们该怎么办？无论货币宽松规模多么庞大，主要的行为体始终是企业。我相信，如果企业管理效率没有出现同步提高，对日本经济实力的信任度没有上升，投资就不会增加。

处理这个问题，还有一条重要的间接措施，即必须进行教育改革。人们满心期待日本的教育将会发生变革，日本会因此改变。为此，我认为我们应当投资教育，采取富有成效的措施来提高英语能力。这一切，包括我的关于"信息技术高速公路"概念的提议，都属于我所主张的投资下一代信息基础设施的必要措施。

怎样处理1 000万亿日元的债务

浩史：另一个金融话题是，大阪市民的人均债务已增至170万日元左右，难道不是吗？

良一：是，加上大阪市政府的债务已经到了。

浩史：债务总额为4.9万亿日元，除以大约290万人，人均负债170万日元。除了我们的债务外，大阪政府还在按照其设想不断花钱。（笑）现在的问题是：谁有能力偿还这笔巨额债务？

还有中央政府的债务，数量级更大，债务总额接近1 000万亿日元，比国内生产总值的两倍还多。这笔债务如此庞大，足以让你陷入绝望之中。如果日本是一家公司，它的债务不是利润的两倍，而是总销售额的两倍，这种规模的债务很难偿还。

良一：对于解决这个问题，你有什么建议？

浩史：我会制订一个宏伟的计划，设定目标，努力压缩成本。我认为有两种方法可以处理这个问题：（1）我们可以减小债务与国内生产总值的比值；（2）规定每月人均支出的限额，这个额度因市民而异，以此缩减债务。我们可以运用信息技术来减少支出，同时不会降低政策的质量。我将在第四章中对这个问题做出更详细的解释。现在我要说的是，我认为中央集权的政府体制是一个高成本的体系。企业可以通过建立子公司降低成本，国家难道没有必要以这种方式推进分权吗？这样的话，我们有可能将企业家精神融入国家治理中。政府雇员享有某种不成文的特权，他们从未遭受过减薪，从未被解雇。我认为我们必须打破这些特权，您怎么看？

良一：简言之，解决方案是温和的通货膨胀，前面我已经提到了。

如果我们立刻偿还全部的巨额债务，经济将会崩溃。我认为，如果我们能够通过温和的通货膨胀吸收债务，那样会更好。幸运的是，日本人民喜欢储蓄，通常手握大量存款。欧洲国家向其他国家举债，与它们不同，日本政府发行的公债大部分在国内消化。再说一遍，我们不能持续无限制地发行国债，必须考虑在某个阶段踩住刹车。

浩史：因为大多数国债购买者是日本公民，所以有人认为日本的情况好于美国。但是，也有一些人说，万事自有其规律，日本将消费税税率提高至27%后，国内金融才会稳定。根据我和本地政治家交谈的内容，我确信他们缺乏远见卓识。我以为自民党执政这么长时间后，形势确实有所变化，但是现在他们只想着下一届选举。

良一：自己的选举当然很重要。（笑）

浩史：能否赢得大选，这对他们来说始终是件大事，所以，我认为在某种意义上，在债务问题上他们可做的工作不多，但我也认为这很危险。现在主流的社会舆论似乎是只要经济增长，我们背负多高的债务都不要紧。

良一：这当然危险。

浩史：不用说，财务省正在思考，如果情况没有变化，会发生什么事情。真相是残酷的：即使我们认为竞争力是经济活力的源泉，但如果没有资金去完成任何目标，我们也将坐以待毙。站在财务省的角度，他们的工作是守护国家的钱，可是最后却因政治压力而耗尽国库。

良一：反过来想，假如没有钱，我们如何应对？我想到的唯一选项是放松监管。

浩史：政治家正在领导财务省。日本央行对上述所有问题负有监督之职，如果它开始受到政治上的控制，那么我们面对的危险将不受制约。我们必须建立制衡机制。

良一：日本央行独立的重要性已得到证明。

浩史：它是日本经济中唯一一个具有制衡功能的机构。可是政治家却非常短视。

良一：毕竟我们要的是下一届选举。（笑）

浩史：这也许是单议席选区制度造成的结果。过去，即便你的主张不受民众欢迎，你仍然可以因在选举中排名第二位或第三位而获得一个议席。现在，由于参选者必须成为佼佼者，所以我们看到迎合民意的民粹主义兴起。因此，无论国家债务增长到多大的规模，只要政党推动经济发展，就会赢得大选。

安倍经济学的优缺点

浩史：今天我和一些大阪企业家见了面，让我印象深刻。他们中的许多人表达了对未来的担忧。他们想知道，对货币政策进行如此大规模的变更，背后蕴藏着什么学问。他们对利率上升造成的后果感到忧虑。

其中许多人对财政刺激持怀疑态度，实行的大量政策产生的乘数效应并不强。这些人质疑道，如果他们真的投资，能否产生良好效果。举个例子，2011年东日本大地震波及地区的重建预算定为25万亿日元，但我可以指出，这笔资金的许多用途除了让建筑业满意外，不会让其他任何人高兴。财政刺激的效果也令人心生疑虑。

撇开什么样的重建预算是民众真正需要的不谈，我认为，当我们执行财政刺激政策时，无论是用于拓宽东京国际机场的跑道、建设家庭负担得起的信息和通信光纤网络，还是投资教育，有一点极为重要：严格按照预算花钱。

良一：是的，我的观点与你相同。

浩史：我们需要投资硬件设施，因此必须编制预算用于防范地震。不过，我认为，对于如何判断一项政策是否的确具有乘数效应，我们仍然不得要领。反正我的感受就是这样。

良一：你知道，经济学中的一个重要问题是估算政府投资产生的乘数效应数值。

$$1/（1-边际消费倾向）=K$$

这个公式中的乘数效应数值用K表示。这是凯恩斯派经济学家提出的理论。举例来说，如果某人用一半的收入进行消费，他的消费倾向

（也就是用于消费的收入数额所占比重）是0.5。

这样的话，乘数效应数值*K*等于2。这里的乘数效应显示，输入增加了一倍。可是在现实中，当经济陷入困境时，人们即使有收入，也不会大量用于消费，因此2倍乘数效应会大幅缩水，最终的数值接近1。

经济下行期间，政府实施财政刺激，建设公共工程，以此作为刺激经济增长的手段。实施过程中，失业人员被雇用，开始工作，但是，由于经济不景气，整个社会一直存在浓厚的节俭风气。正因如此，人们挣来的钱没有用于消费，而是存进银行。那么，在执行财政刺激政策时，我们应该首先投资公共工程建设还是通信基础设施和教育呢？政府的选择不同，对乘数效应的影响大有区别。这不仅仅是日本一国的问题，同样的道理放之四海而皆准。

在受到东日本大地震影响的东北地区，许多受灾的人借债来重建生活，在这种情形下，即使政府利用中央财政资金修建公共工程，如果收入全部用于偿还债务，而没有转移到消费领域，那么乘数效应数值将接近零。即便不为零，我认为它也不会太高。

浩史：但是，这不仅仅涉及个人消费，对整个经济会有什么影响？财政刺激具有提高经济理性的作用吗？

良一：你所说的经济理性指的是什么？

浩史：举个例子，修建高速公路，物流的效率会提高，乘数效应也会增强，诸如此类。

良一：投资哪个领域取决于届时政府的具体政策，因此绝对有必要审查税收的使用方式。

此外，我认为我们应该让那些将会受到投资影响的本地居民参与进来，不要让政府官员和建筑公司完全主导。举例来说，在受灾的东北地区，当地居民应该比其他人更清楚本地区当下的需求。我担心政府不会和居民协商。

浩史：重点是，在城市中心修建高速公路，会有很多人使用，而在人口稀少地区修建同样的高速公路，几乎无人会用，二者效果不同。经济学上对此有何见解？

良一：凯恩斯提出的第一个观点是，只要政府在花钱，将钱用在哪里并不重要。（笑）

浩史：我听过这个观点。

良一：凯恩斯在《就业、利息和货币通论》中写下了这段话，他夸大了就业的影响。我认为，对公共工程（包括教育）进行投资时，无论是投资硬件基础设施还是软件基础设施，都会提高生产力。从这个意义上来说，在制定财政刺激政策之前，充分考虑本地居民、地区市政府和研究人员的意见，具有重要意义。这又带来了由谁来监督的问题。如果由我来决定，我会说让公共舆论来做这件事。

浩史：关于财政刺激如何提高生产力，有经济学家进行过理论阐述吗？

良一：在美国，对于什么样的公共工程投资能产生效果，一直存在争论，因此我认为一定有相关论文。

浩史：我的观点是，与修建一条没有人使用的高速公路相比，投资信息基础设施或教育，不是有意义得多吗？您怎么看？

良一：我同意。政府不能只对高速公路、公共工程项目和工厂设备等硬件基础设施进行投资，投资教育等软件基础设施也极其重要。投资软件基础设施就是对人进行投资，因此不会马上见效。投资和效果之间存在时间差，而且效果很难确定。以教育为例，你不知道老师会不会擅离课堂。（笑）想出监督此类行为的办法可不容易。

浩史：不过，在修建高速公路时，政府首先需要获得土地，从购地到完工，整个过程可能耗时数十年，而投资教育，5~10年就可见效，我认为这应该算是时间短的了。

良一：是的。5~10年后，年纪小的孩子将完成学业，可是，由于你无法看到效果，所以难以进行评判。

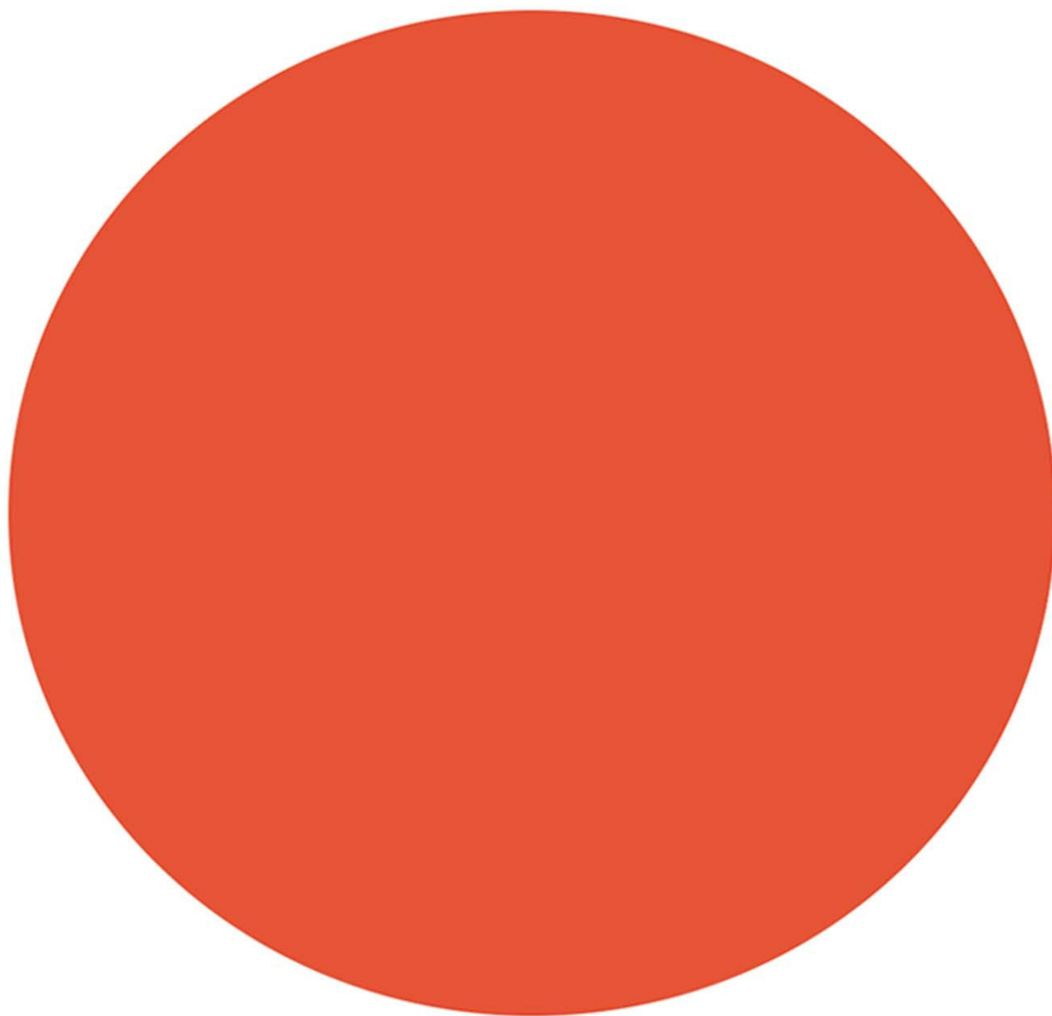
浩史：这一类投资的回报绝对难以确定。不过，我赞同自民党的政策宣传口号——“从水泥到人民”。我认为自民党按照自己的方式推进这次政策变动的结果会是财政收支日益恶化。如何考虑财政收支平衡？我认为，即使是在对人民进行投资时，思考这个问题也具有重大意义。

小结

- 承认日本央行的独立性对于财政政策是不可或缺的。
- 确定日本经济是否真正摆脱通货紧缩，走向复苏，这是一个改变货币政策和财政政策的机会，不要让它溜走。
- 通过温和的通货膨胀（每年通货膨胀率大约为2%）偿还财政负债。
- 投资通信基础设施和教育，这样做会产生较强的乘数效应。

第四章

低成本政府的力量



政府治理的高成本

浩史：我想探讨日本政府居高不下的成本结构。我认真思考过成本结构问题。经营一家公司，最大的挑战之一是总部如何缩减支出，具体而言，就是缩减人员支出和行政支出。

在乐天，我们有总部、销售部和研发部，总部内部包括财务部、总裁办公室及其他部门。为了缩减总部的开支，我们制定了一项关键绩效指标，以保证员工人均支出上限为10万日元。

一国政府与企业总部有些相似，因此，不用多说，支出越少越好。我认为需要一项指标来证明我们能够以最低的成本建立最好的基础设施，但是日本政府从未考虑过这一点。政府官员只关心保住职位，千方百计地避免任何会对他们以往政绩带来负面影响的事物。

在努力保证总部支出受到控制时，要充分了解支出的情况，这一点很重要。2010年，日本政府服务支出占到国内生产总值的23.1%，美国和韩国等发达国家为20.3%，德国为21.2%，英国高于日本，达到25.3%，但日本仍然比韩国、美国和德国高出2~3个百分点。因此，日本的政府服务支出占国内生产总值的比重相当大。

这正好解释了为什么日本政府需要制定关键绩效指标，以便政府服务年支出降至国内生产总值的20%，并且设法缩减3%的支出。如果政府支持建设企业化的日本，以提高竞争力，那么我想说：重要的事情优先做。政府需要通过减少中央支出树立榜样。如果不能完成这个目标，政府服务支出所得到的回报只会是债务。因此，政府必须思考如何使这部分支出降至国内生产总值的20%。问题是政府内部从未有过这样的政策。

现在我们用一点时间来讨论企业所得税。日本的企业所得税税率在2013年1月时为35.64%，可是在这之上增加了用于重建的特别企业税后，达到38.01%，在所有主要的发达国家中位列第一。

中国的企业所得税基本税率为25%，韩国为24.2%，新加坡甚至只有17%，都比日本低不少。我一直建议制定一项关键绩效指标，以将日本企业所得税税率降至25%为目标。按照目前的情况，我认为几乎所有日本企业最终都希望离开日本。

此外，过去企业对企业交易被视为互联网的焦点，而现在企业对消费者的在线营销也在扩大规模。举例来说，有人从美国采购商品出口到日本，如果所购商品价格在某个数额以内，他就不需要承担关税或消费税。亚马逊之所以能在美国如此迅速地扩大市场份额，是因为当它首先开始开展网上售货时，这些货品来自美国大部分地区，它不需要为销售商品缴纳州销售税（相当于日本的消费税）。因此，它能够以低得多的价格进行销售。我预测这种情况将会大规模扩散。

良一：我记得有关亚马逊的争议。我想知道它是否仍享有州销售税豁免。

浩史：目前亚马逊在某些州缴纳销售税，但它有15年的时间免税。这是个问题，可是没有解决办法，长此以往，问题将更加严重。

我们在日本提供媒体内容和服务，但现在的金融服务只要以互联网为媒介，消费者就可以从境外企业接受这些服务。这就是数字化的意义。另一个问题是“跨太平洋伙伴关系”规则的修改方向，那会使日本向外国公司开放，这些外国公司有能力吸走可触及的一切业务。如果我们对此束手无策，不久就会出现日本企业出走海外的浪潮。

良一：还有一种可能，总部留在国内，而重要的税收基数或产生税收的销售活动逃离。

浩史：除了很高的企业所得税税率外，过高的用电成本也在折磨着日本。有人说，这个问题最大的根源是建设和安全维护核电站的巨额费

用，但我认为真正的问题在于区域垄断，因为拥有市场垄断地位的企业可以轻易抬高价格。此外，安倍首相周围都是电力公司、其他能源企业和经济产业省的负责人。我们总是听到重启核电站的消息，这就是原因所在。

良一：这很糟糕。我们可以在关西经济联合会[注]发现同样的体制。

浩史：我相信。简单地说，这完全是一种策略，目的是从日本人民身上榨取更多血汗钱。

良一：为什么电力和油气行业没有出现私有化？

浩史：中央政府说它会在这些行业进行私有化。我有一种感觉，他们会这么做，但最终结果无人知晓。从个人角度来说，我认为安倍首相做出了郑重承诺，要将发电与配电、输电分离。提高日本竞争力的关键在于我们可以使国家的效率提高到什么程度。简言之，我们必须停止不必要的工作、开放市场、缩减总部支出、减税。您认为，税率降低导致税收反而增加这种现象属于什么曲线？

良一：拉弗曲线（Laffer curve）。这个理论最早由美国经济学家阿瑟·拉弗（Arthur Laffer）提出，他用一张图显示，尽管税率提高后税收增加，但一旦税率达到某个点，税收反而开始减少。

你的谈话内容中有一条值得注意，那就是德国政府的服务成本比日本低。德国通常被视为高成本结构的国家，因为它的公用事业费用高，可是就算是德国，也能将政府服务支出占国内生产总值的比重控制在21%。令我好奇的是，日本人民知不知道他们在电力和油气上的开支远多于其他发达国家。

浩史：我认为他们不知道，所以您要出版这本书！（笑）

良一：不开玩笑。我认为一直以来日本的汽油价格也更高。今天还是这样吗？

浩史：据我观察，确实没有变化。汽油在日本这么贵的根源是课

税。预缴税基本上就是燃油税（燃油使用和地方公路税），设置它的目的就是为道路建设和改善提供税基，实际上使税款翻番。2007—2008年，这成为日本国会的热点议题。直到今天，购买一升汽油仍需缴纳53.8日元的税。

良一：日本消费者为什么没有对高赋税和高成本的公用事业表示更强烈的愤慨呢？我认为，也许是他们相信日本缺乏资源，必须依赖能源进口，因此对这种现象无能为力，只好节衣缩食。我年轻时就是这样想的。

浩史：日本的能源价格比其他发达国家都高，其中公用煤气价格差距尤为明显。假设日本的公用煤气价格为100，那么美国的为56，英国的为57，几乎只有日本的一半。而且，这个数据还是页岩气生产商业化之前的。

良一：按照这个比例，德国的公用煤气价格为78。

浩史：导致这种现象的主要原因之一是前面我提到的区域垄断。显而易见，日本实行的是错误的能源政策。日本电价如此之高的另一个原因是液化天然气价格与石油价格挂钩。日本与石油生产国签订的承购协议中包含这样一项条款：只要石油价格上涨，液化天然气价格就随之上涨。只有日本屈服于这样的价格联动。

良一：这是为了确保石油稳定供应而签订某种长期协议的结果吗？你认为呢？

浩史：我认为情况就是这样。公开市场上，现在的液化天然气价格为每千瓦时4~6日元，而日本的为每千瓦时11日元。自从页岩气在世界范围内兴起后，液化天然气价格达到最低点，只有日本被迫以过高的价格采购。这就是电价这么高的原因。电价高，不是因为日本主要使用核能发电。归根结底，经济产业省的作为导致日本处于这样一种境地。

---

1. 关西经济联合会是日本具有代表性的经济机构之一，创立于1946年，代表和实现关

西企业界的集体意愿。

如何改变居高不下的成本结构

良一：那么，为改变日本政府居高不下的成本结构，你认为我们应该怎么做？

浩史：我以企业领导者的身份提交过一份建议书，在该文件中，我主张提高公共部门的效率，减少公务员人数，充分利用全国身份证号码系统。我希望做的第一件事就是将公务员人数减半。

良一：如果你这么做，还能吸引到管理日本所需的人才吗？

浩史：我会提高薪酬来吸引人才。日本的竞争者包括韩国、美国和中国，因此，尝试建立一套能够帮助日本击败对手的制度，很可能像赢得世界杯冠军一样困难，绝非轻松的任务。如果我们打算完成这项任务，我认为日本必须结束目前这种录用公务员并为其提供生计的制度。我知道这很不幸，可是日本必须降低没有市场价值的人员的薪酬，某些时候还必须解雇他们。这是私营企业的做法。出于某种原因，日本的公务员享有绝对的终身雇佣保障。在美国，当地方政府财政窘困时，甚至会走到辞退警务人员的地步。这本应该是日本公共部门始终坚持的做法。

良一：不过，如果你准备推广某种新的信息技术，那么辞退日本一半的公务员就没有那么困难了吧？

浩史：今天，美国最热门的话题是电子签名。它使得公共部门所有的文件（包括居民登记）电子化成为可能，因此民众不必特意去市政厅领取复印件。日本应该考虑同样的方法，然而到目前为止，政府对其完全没有兴趣。我认为如果让一名有能力的企业经理去减少日本的政府服务支出，使之占国内生产总值的比重从23%降至20%，他会非常轻松地

完成任务。

良一：这意味着政府服务支出占国内生产总值的比重下降了3个百分点。

浩史：政府服务支出在国内生产总值中所占比重下降3%意味着中央政府的总支出要减少8%。换句话说，假设今天的总支出为100，那么之后的总支出就要减至92。说实话，我认为即使是这个降幅也过于温和了。如果真的由我来负责，我会毫不犹豫地将100降至50。（笑）当然，突然这么做会引发对就业的担忧，因此我们需要设法解决这个问题。政府至少应该制定目标，让我们知道前进的方向。

良一：你在建议书里还呼吁减少医疗服务和福利措施的支出，这也包括药物在线销售？

浩史：2013年6月，安倍政府宣布解除在线销售非处方药禁令的计划。这表明私营部门成员的需求使该计划得以通过，但我们不知道未来这一禁令的执行情况如何。我认为官僚与僵尸非常相似。（笑）就算他们的人数看起来从100减为1，他们仍然可以成倍增加，从1%恢复到原有的规模。他们总是发布报告，宣称会考虑做一些改变，可最终他们还是再次加大监管力度、扩大监管范围。

良一：我明白了，他们只会纸上谈兵。

浩史：他们是这么操作的：这套策略的关键在于“及其他”一词。举一个非常易于理解的例子：“托福及其他”的争议。教育改革执行委员会的第三份建议书题为《大学及其他教育的未来》，该文件发布于2013年，标题中就包含“及其他”的字眼。（笑）文件中宣称，“大学在进行入学考试和毕业考核程序期间，应该采用托福及其他同类外部认证考试，推进用英语及其他语言教学的教育计划”。他们使用“及其他”这样的字眼，可以传递这样的观念：不一定采用托福（全称为“检定非英语为母语者的英语能力考试”），像日本英语检定协会的“实用英语技能检定”这样的加拉帕戈斯式测试更合适。这里，一切都有赖于我们如何理

解官僚发布的文件。我们可以随意解释。官僚的讲话是一种只有少数人能够理解的言论，民众以位于东京的政府机关聚集地霞关为名，讥讽这些言论为“霞关辞令”。我记得在产业竞争力委员会听政治家和官僚讨论时，有一场争论就是关于是否在这里也要使用“及其他”。

良一：啊，是啊，“及其他”。

浩史：他们必须下令禁止任何官员在其言论中使用“及其他”。（笑）

良一：这是一种欺骗，数代官僚一直在使用这种手段。

浩史：我想谈一谈医疗服务和福利措施。在日本，人均医疗成本低于欧洲和美国，但是考虑到随着时间的流逝，日本将有这么多人口老龄化，事实上日本必须进一步降低这部分成本。

良一：这一点我百分之百同意。

浩史：要提高医疗服务和福利措施的效率，首先要做到积极利用信息技术以实现信息共享。非处方药和处方药在线销售会让药品变得更加便宜，令消费者有可能仅用必要的钱就买到药。这意味着老人不必去医院或药店按处方抓药，不用等太久就可以拿到药。从这一点来说，扩展信息技术的用途是我们必须做的事。

良一：制药业对利用信息技术持什么态度？我很好奇。

浩史：制药业圈子很可能对非处方药完全不在意。因为这些药的市场确实不大，估值约为6 000亿日元。他们宁愿保护核心的处方药，现在正努力筑高墙，阻止处方药在网上销售。一旦在线销售非处方药的禁令被解除，接下来的争论自然为是否将解除计划扩展到处方药。所以他们准备全体出动，编造非处方药在线销售的负面消息。

良一：处方药很挣钱吗？

浩史：绝对挣钱。处方药市场估值大约为6万亿日元，有巨额利润可赚。

良一：噢，真的吗？我还不知道呢。挣钱的是制药企业，对吗？

浩史：实际上利润归于药店，而不是制药企业。我打赌制药企业会欢迎在线销售，因为它能减少支付给中间商的费用。药店唯一的工作就是按照处方发药。过去，药店常常从事实际的复方药配药工作，但我认为今天它们没有存在的必要，因为它们所做的只是发药。而且，如果由机器人来做复方药配置工作，操作会更加精确，因此更加安全。

治疗“日本病”

良一：听了你的解释后，我想起前面我提到的一件事，即我认为日本可能处于染上某种形式的“英国病”的危险之中，我们可以称之为“日本病”。

浩史：简而言之，“日本病”是这样一种幻觉：由官僚负责的任何事情都会发展顺利，如果出现错误，官僚会解决的。

我给您说一个从一位英国大使那里听来的趣闻。英国曾经将铁路、煤矿和钢厂私有化，因为英国人认为这些是自己国家最重要的产业。可是后来他们发现这些产业其实并没有那么重要。（笑）结果，英国忍受了近半个世纪的痛苦，直到“铁娘子”撒切尔夫人执政才结束。我不担心日本会患上“日本病”或某种形式的“英国病”，因为我知道我们已经遭受它的折磨了。

良一：虽然情况可能是这样，但日本人民还是需要注意。我认为英国人意识到他们已经走向衰落，但我不清楚日本人是否认为自己的国家正在衰落。有人也许明白这一点，可是如果没有认识到自己的症状，那会更加危险。没有人想要知道自身疾病的详细情况。看到像日本这样勤奋的国家沦为“英国病”这种疾病的受害者，非常令人难过。

浩史：“日本病”的主要根源可以归咎于经济产业省的保护主义政策，它是被称为“护航制度”的过时政策的残留物。这些保护主义政策是造成我们身患加拉帕戈斯综合征的原因。也就是说，日本制定了本国独有的标准和非关税壁垒，实际上导致只有日本企业才可能在本土市场获得成功、发展壮大。前面我提到的暂缓破产政策将制约日本企业在国际舞台上的竞争力。我们也许正处于恶性循环之中。我不是说我们需要取

消政府所有的产业政策，但我认为政府必须开展中长期研发项目。

良一：我的感受也是这样。许多人看似认为研究人员的发明是好事，可是他们似乎还认为研究人员的工作应该到此为止，接下来政府要领导研发，将成果商业化。美国有大量企业从新技术中赚到巨额财富。

浩史：顺便说一下，我认为政府领导研发项目，应将重心从补贴扶持转到税收激励上。补贴指的是如果一家公司开展某类技术研发，政府为其提供资金，因此它对市场而言意义不大。我的看法是，对研发投资进行税收激励，作为发放补贴的替代手段，作用更大。

良一：可是在征税时，很难准确界定哪些是研发项目。模仿别人的研发项目应该被取消资格。

浩史：基础性研发需要投入巨量资金，同时伴随着很大的风险，但绝对有必要，因此应该由政府领导。核能开发一定是中央政府要做的工作。过去采用的半公开、半私密的流程缺乏透明性，造成了某些非常不可思议的后果。与生命科学相关的项目，例如诱导性多能干细胞，也应该由政府引导推动。还有一条重要事项与中长期研发项目有关，即这些项目不应由日本国民独力承担。

良一：如果外国人来到日本，成为研发项目的成员，你认为他们会感觉东京是个宜居城市吗？

浩史：我认为他们会。

良一：这是成功方程式的重要部分。

浩史：由于环境污染和对食品安全的担忧，想去中国的人更少。

良一：对于研发工作，研究人员希望和家人住在一起，因此我认为很重要的一点是我们的城市要创造舒适的生活环境。

浩史：从这个意义上来说，东京广纳人才的机会很大。这里治安良好，人民友善。

良一：这么说，东京成了检验宜居性的试金石。

浩史：是的。唯一的问题是英语。

良一：你说英语是问题，是什么意思？

浩史：即使有才能的外国人想来日本，在这里也找不到工作。因为他们会说英语，但不会说日语。

良一：哦，你是这个意思。我承认，欧洲许多公司的人说英语。瑞典尤其令人吃惊，街上每个人竟然都在用英语交流。瑞典35岁以下群体中有相当多的人英语说得很流利。鉴于这一点，我开始认为你推动的英语普及运动是个好点子。斯德哥尔摩拥有一批国际学校，外国人在那里生活畅通无阻。如果东京打算向更多外籍劳工敞开大门，就需要加强语言教育和儿童教育，并且要对社区新成员更加开放。

浩史：有观点认为应降低资本支出的纳税额，以推动经济增长，这已成为热门话题，在产业竞争力委员会内部也是这样。不过我认为我们讨论的是一种非常陈旧的思想。提高竞争力所需的最重要的条件（比制造设备还重要）是知识产权。我们需要改变机制，设法吸引世界上最出色、最聪明的人带着他们的出众才能和智慧来到日本。现在的情况看起来就像我们在告诉有才之人："不要耗费精力来日本。"举个例子吧，每年凭技术签证进入日本的外国人只有大约2 000人。

良一：喔，我还不知道数量这么少。

浩史：美国正在努力使相关人数增加至30万，而日本仅接收区区2 000人。一开始我以为是外籍人才纯粹不想来日本，可是根据在乐天聘用外国人的经验，我发现只要企业有能够让外国人工作的环境，并且为他们提供适当的补助，日本在全球人才市场上完全具有竞争力。我认为，找到一位愿意搬迁至美国硅谷的欧洲人，难度将会更大。

良一：这么看来，对欧洲人来说，日本是更具吸引力的工作目的地。我相信许多美国人喜欢日本，但我们在欧洲的"粉丝"团规模更大。

浩史：乐天正在聘用世界各地的人，我们的工程师中有一半以上是外国人。负责网络安全的工程师中有一位俄罗斯人，他是世界上最出色的黑客之一。

良一：哦？黑客不是制造破坏的人吗？

浩史：不，他是全球前5名“白帽黑客”[注]之一。

良一：真的吗？

浩史：我们安全部门的所有工程师，包括他，都用英语交流。在我们的日本工程师中，有一位起初对英语一窍不通。他下定决心学习英语，从那一天开始，在午餐和休息时只说英语。

良一：这些外国工程师对东京评价如何？

浩史：他们都说非常喜欢东京。他们说，美国可能过于倾向个人主义，它所创造的一切事物当然不一定都是最好的。他们称赞日式团队的积极性，夸奖我们的好客文化。他们也非常喜欢日本人民的善良本性。

良一：是啊，这些应该都是事实。

浩史：过去可能有歧视，不过相较于其他国家，我认为今天的日本对外国人的歧视更少。

---

1. 白帽黑客，又称道德黑客，指那些用自己的黑客技术来维护网络关系公平正义的黑客。——编者注

美国和个人主义

浩史：1959年，您29岁时，在神户商业大学任助理教授，当时您在富布赖特学者项目和其他资金的资助下留学美国，在哈佛大学和斯坦福大学读了整整两年零三个月的研究生。1972年，您42岁时，在神户大学任教授，举家前往美国，在耶鲁大学做了一年零九个月的研究人员。在那之后，您又有过数次访美经历。从您在那边的生活经验来看，您对美国印象如何？

良一：就我个人的经历而言，我认为美国是个高度个人主义的国家。个人主义在那里非常受重视。我因此得出这样的结论：如果社会上出现了一种观点，美国人真正关心的是——谁提出了这种观点。在日本的学校，当你根据课本内容正确回答出某个问题时，你会得到表扬。我特别留意到的是，在美国的学校，老师建议学生与大家分享自己独立的见解。当我在哈佛大学求学时，老师告诉我们应该分享各自的观点，这是一段充满正能量的经历。

浩史：我认为，法律以个人的名字命名这一事实也表明人们对个人主义的关注。举例来说，美国人将企业改革法案称为《萨班斯–奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act），该法案的名称中就包含了起草者的名字。

良一：禁止商业银行参与投资银行业务的《格拉斯–斯蒂格尔法案》（Glass-Steagall Act）[注]也是一个例子。我欣赏美国人直来直去的性格，他们很少拐弯抹角，朋友之间说话坦诚。我有机会与许多人交流，包括经济学家和美国联邦储备系统的人，与他们沟通几乎没有障碍。

浩史：您认为美国这个国家的强大之处表现在哪里？

良一：嗯，我认为美国就是强大，没有什么可说的。（笑）补充一点，形势需要时，美国人会变得非常爱国。也许因为美国人总是享有自由，所以他们对别国侵犯美国人自由的行为反应非常激烈。

最近让我感兴趣的实际上是中国。我收看了2013年6月奥巴马总统和习近平主席在南加利福尼亚一处私人宅邸的会晤，非常好奇，想知道他们展开了什么样的对话。真正令人感兴趣的是，美军在会谈期间正好在冲绳群岛北部进行演习。虽然这在日本不算重大新闻，但知道美国没有忽视对中国采取措施，让我感到宽慰。

浩史：对美国而言，20世纪80年代是一段艰难时期。那时，日本从战后困境中实现经济复兴，提出了“日本第一”的经济愿景，美国甚至试图向日本学习这些经验。我相信那是美国发展历程中的一个转折点。我钦佩美国的意志力和鲜明的立场，例如美国人认可他们的电视机不是美国制造的观点。

良一：也许美国人认为，如果坚持只用本国制造的产品，他们就会沦为失败者。

浩史：苹果公司任何一款产品都不是在自己的营业场所生产的。这种安排可能是基于这样一种哲学：市场本身是商品的最终选择者。此外，我也佩服美国人谦虚好学、克服劣势的意愿。

良一：1972年我在国外求学时，丰田第一个在加利福尼亚州的阿特拉斯织品公司（今丰田汽车加利福尼亚公司）生产汽车配件。丰田对公司聘用的美国人体贴周到，教他们日式流水线作业。丰田就是这样在美国扩张的。丰田采用这种方法是非常聪明的做法，而美国人也表现出虚心学习新事物的欲望。

浩史：不过，说到管理制度，我认为美国存在弱点。在雷曼兄弟破产和之前安然公司倒闭期间，这个弱点暴露无遗。另一个弱点是美国的医疗体系不像日本那样广泛覆盖。略少于20%的人口必须自掏腰包购买

医疗保险，所以他们未被纳入医保范围。最终，这个弱点在一定程度上造成美国医疗费用居高不下。

良一：美国人认为医疗由个人自己决定。

浩史：我认为个人主义并不是在任何时候都会帮助他们摆脱困境的。在国会通过《平价医疗法案》（Affordable Care Act）期间，奥巴马总统的日子确实不好过。

良一：在美国，各州掌控一切权力，因此要在全国范围内批准政策也许不容易。

浩史：尽管如此，但美国在信息技术产业仍具有优势，因此在未来一段时间内将会非常强大。奥巴马总统和习近平主席在两天的会晤中显然探讨了网络恐怖主义与网络安全问题，不过更准确的说法是，他们所讨论的信息是由谷歌而不是美国控制的。美国中央情报局和其他政府机构可以获取谷歌的信息。

良一：换句话说，中国的内部信息完全被泄露了。

浩史：我认为他们对此心知肚明，所以中国迫使谷歌离开该国，目的是关闭信息通道。

到目前为止，竞争集中于制造业，但我认为制造技术上的竞争今后将逐渐失去价值。这是因为制造技术产生的超额收益能力将会减弱。仅有的保持超额收益能力的领域是汽车和工厂自营出口，而其他任何行业都会逐渐衰退。即便在汽车领域，丰田和韩国的现代之间曾经存在一条无法逾越的鸿沟，而现在它们的竞争也非常激烈。我认为今天这两家企业已经不相上下。

---

1. 《格拉斯–斯蒂格尔法案》于1999年被废除。

无能的官僚体系

浩史：我想再谈谈日本的官僚体系。官僚体系是一个固有问题，是我在建议书《让日本再次伟大》中发表建议的动因。在日本民主党推翻官僚体系的尝试不幸失败之后，日本又恢复了这样的观念：官僚机构主导的政策也可以接受。这是非常危险的形势，将控制权交给官僚是绝对错误的做法。

日本经济高速增长时期，官僚体系运转良好，因为当时政策目标明确，可是今天情况已截然不同。全球化随着互联网的兴起而蓬勃发展，同时带来了更大的不确定性。创新周期大幅缩短。在这种情况下，如果由官僚负责产业政策，日本将落后世界2~3个周期。官僚不断提出过时的想法，在日本大肆推广，其实谷歌已经实践过这些想法。（笑）此外，有些项目，无论从哪个角度看，在日本都没有成功的机会，官僚却仍然对这些项目进行投资。

在经济产业省，官僚与能源行业及相关产业勾结，试图捍卫核能政策，这是官僚为自身利益制定的政策。真正具有象征性意义的是，（笑）产业竞争力委员会提议利用核能作为实现经济增长的一种手段。您对日本的官僚体系感到忧虑吗？

良一：好，我来说说日本的官僚体系。在国际上，官僚体系对许多国家的长期发展发挥了重要作用，这些国家包括英国、德国和美国。好的官僚体系有助于国家的发展，相反，不好的官僚体系会破坏一个国家的活力。虽然许多学者（包括德国社会学家马克斯·韦伯）都对这种现象有过论述，但我还是要提出这样一个问题：官僚体系要取得成功，需要什么条件？

第一个条件是有明确的政策目标。当明确的政策目标与国家的需求相吻合时，官僚机构适合高效率地实现这些目标。可是，当国家已经迈入世界强国之列时，情况就会发生变化。这时该怎么做，确实无人知晓，但制定一个实际目标是有必要的。在这种情况下，官僚体系没有能力来确定目标。这将是一个普遍性的问题，和我们所讨论的国家无关。

就日本而言，战后的目标是复兴，因此大家都竭尽所能来重建国家。我认为官僚体系在这方面效率非常高。大约20年前，日本成为全球领先的经济体之一。自从日本站在自主选择未来发展道路的关口后，日本的官僚体系就只会导致制度疲劳。因此，我认为我们不应该讨论官僚体系是好是坏，而是需要思考如何在特定的历史和文化背景下充分利用官僚体系。

能够正确管理官僚机构的实体唯有人民。人民选出的政治家发挥重要作用，制约这些政治家的人民作用更大。在看到日本经济团体联合会最近的行动以及新闻业近期的变动后，我认为这种制度安排的重要性尤为明显。

浩史：日本经济团体联合会在推动去监管化、实现日本经济复兴的工作上缺乏远见。坦白说，它已成为某种“老男孩俱乐部”，只会通过市场垄断保护企业的利润。人们常说日本农业协同组合和日本医师会属于既得利益组织，可是最近我开始认为日本经济团体联合会才是最大的既得利益组织。另外，我还要冒险说一句，今天的新加坡作为一个国家，拥有世界上最成功的官僚体系。

良一：啊，是的，新加坡。

浩史：新加坡有一样东西独一无二，那就是它的政治任命制度。在这种制度下，总统和总理等最高政治领袖任命最高级别的官员。他们在私营部门中为所有政府机构挑选负责人。关于新加坡，我想提到的第二件事是，它采用不同的人员评估制度对高级官员和地方官员进行评估。负责制定国家战略的官员（他们的角色几乎就像智库成员一样）与其他

政府公务员基本上区分开来。

良一：然而，日本企业总是支持日本经济团体联合会。

浩史：您说得对。

良一：即使日本经济团体联合会的会员来自不同行业，只要他们代表大公司，日本经济团体联合会的利益就会与这些大公司保持一致。大型私营企业存在根本性的问题。日本的一流企业主要分布在制造业和商贸领域，我想知道的是：这些大公司按照自己的资本主义原则在世界舞台上自由竞争，是否还会欣欣向荣？大公司正在争取生存空间。不过我怀疑日本企业试图按照日本的方式做任何事情，在这一点上，它们与经济产业省串通并得到后者的支持。

浩史：就汽车产业而言，它面临更多的国际竞争，因此必须获得国家政策的支持。相比之下，少数大公司能够凭一己之力抢夺其他大公司的业务而生存下来，我这里指的是像东京电力公司和日本电报电话公司这样的企业。在食物链顶端的是行业寡头，在它们下面是飘忽不定的不计其数的公司。

官僚体系国际化

浩史：纵观历史，我觉得丰田的奥田硕（Hiroshi Okuda）和佳能的御手洗富士夫（Fujio Mitarai）在一定程度上比日本经济团体联合会的其他会长更优秀。

日本经济团体联合会的问题在于，它听任一群掌握既得利益的公司聚集在一起，制定仅适用于日本的标准和规则。

良一：是的，目的是保护这些利益。

浩史：说到今天的电视转播，只有日本如此热衷于推出4K甚至8K分辨率[注]的超高清转播技术。现在智能电视机在世界上属于主流产品，因此消费者很可能确实感到疑惑：究竟是哪些人想收看这样高分辨率的电视？不久之前，有一篇媒体报道称，数家商业转播公司联合禁播松下智能电视机Smart VIERA的广告。当某些相关人士被问及原因时，他们说这是因为如果智能电视机占领市场，电视就会变得和互联网一样，再也没有人会观看传统电视节目。真是令人难以置信。

这个思维过程脱胎于某种过时的加拉帕戈斯式策略。根据这种策略，企业只关心本国市场，不愿看看外面的世界。日本电视转播行业完全失去全球市场份额的原因是，日本总务省和经济产业省牵头创建本土的电视制式和体系，但仅仅适用于国内市场。

良一：这确实是个问题。这个体系帮助日本的企业实现市场垄断和寡头格局，使之从中获取利润。我认为这个时代已经结束，因为互联网的传播改变了游戏规则。

浩史：韩国三星在全球平板电视机市场占有近30%的份额。这是一

个惊人的统计数字，你会因此思考：日本的企业是否应该完全停止生产电视机？

良一：如果是这样的话，日本的公司将无法生存。

浩史：的确，目前来看，它们也只是在苟延残喘。更糟糕的是，政府以补贴的形式向企业提供巨额资金。

良一：可是日本人民，包括我自己，从未对此感到气愤。（笑）我们真的需要表达愤怒。记者有责任告知民众这些事情，这一点非常重要。所以，日本记者必须认识到真相的重要性。现在没有明确的政策目标，官僚体系是怎样运转的？

浩史：坦白说，看看四周，日本的官员确实不擅长本职工作。他们看不到今天周围的世界正在发生的变化。日本工商界领袖不能与美国同行相提并论，同时日本的官僚体系无视外部世界。最起码，我想知道日本的领导者是否认为日本把握住了时代的脉搏。他们所领导的年轻人可能考虑到不能按照以往的方式做事，可这些年轻人不能与上级争辩。（笑）

良一：也许实际的负责人正在准确地分析形势？

浩史：也许吧。回过头来聊聊电视转播。世界真的不需要超高清转播。即使是美国最大的视频内容提供商之一网飞（Netflix），想要的也是能收看许多不同媒体的电视。他们知道，全球市场不需要更高的分辨率，但日本的电视机制造商可能认为，如果他们阻止智能电视机进入日本，就可以销售自己的4K分辨率和8K分辨率电视。这种加拉帕戈斯式的现象就如同DoCoMo公司的i-mode，最终只在日本流行。

良一：如果日本有市场，他们总能打开局面。

浩史：过去，日本只用技术就能够击败对手，而现在，即便日本4家最大的家用电子产品企业市值相加，仍然不敌三星市值的一半。从这个意义上来说，日本的官僚体系应该最大限度地解除监管，使日本向国

际标准看齐。

良一：是的，我同意你的看法。

浩史：日本官僚体系想要制定本国独有的标准，甚至为此不惜一切代价。无论在通信行业还是电视转播行业，这种现象都是真实存在的，因为这样的安排能够使财富最大化。不过还有一个理由，那就是通过自建标准，官僚增加了工作量，使自己的存在合理化。因为如果他们完全向国际标准看齐，就会丢掉乌纱帽。然而可悲的是，在国际会议上，他们无力使日本标准成为国际标准。

良一：就像日本人常说的，“狗是百步王，只在门前狂”，意思是，他们只会窝里横，出了家门就胆怯。

浩史：将托福考试加入国家公务员考试中，这是产业竞争力委员会的极少数成就之一，非常重要。不过，对已经通过公务员考试的官员是否免除托福考试，当时也曾引起争论。我要说的是：“你们才是应该参加托福考试的人。（笑）不过是考英语而已。”连英语都让他们感受到威胁。归根结底，我们必须实现官僚体系全球化。

良一：我认为有些官员应该是支持全球化的。

浩史：当然，有一些官员，他们是积极进取的思想者。不过，这样又出现了另一个问题，就是官僚机构一贯正确的形象。

良一：你指的是官僚从不犯错误的观念？

浩史：无论是在核电站还是国家债务的问题上，他们从来不会批评自己过去的工作。他们不惜代价维护自己所谓的一贯正确形象。

良一：官僚不喜欢别人说他犯了错误。多年前当我是邮政事务顾问小组成员时，情况就是如此。那时，我目睹了官僚绝对正确的神话，例如他们不希望听到任何有关错误的话题，无论这些错误是大是小。不过官僚体系擅长高效率地管理邮电部门这样的系统，在他们的帮助下，邮电通信业已遍及全日本。我认为这是因为官僚做事严肃认真。最起码，

当时我认为他们不是那种当着你的面撒谎的人。

浩史：可是最近因为年金危机，厚生劳动省等部门有一些官僚的的确确没有说真话。（笑）

良一：唔，我在30~40年前与官僚打过交道，当时我并不认为他们是骗子。

---

1. 4K分辨率指像素分辨率为4 096×2 160，8K分辨率指像素分辨率为7 680×4 320。——编者注

建立智库

浩史：如果根本没有官僚体系，会发生什么情况？当我在思考日本民主党要根除官僚体系却大败而归时，我不得不认为，这件事的教训是，我们不仅需要管理职能，而且需要智囊职能。建立智库将是一种解决方案。

良一：毫无疑问。

浩史：今天，内阁府和内阁官房扮演这样的角色，但是它们终归没有系统化、涵盖广泛的战略。对于从哪里削减支出、资金用在何处的问题，它们没有明确的总体战略。从这个意义上来说，日本缺乏制定国家战略的能力。

良一：民营智库在日本寥寥无几，而在美国数量众多。例如，布鲁金斯学会是一家自由主义智库，美国企业研究院则是一家保守主义智库。无论民主党何时执政，共和党的智囊团都将做好准备，他们的智库会尽最大努力设计随后的国家战略。我认为这种情形在日本不存在。

浩史：我认为日本经济团体联合会在日本扮演的角色与美国的智库相似。重工业和化学工业绝不会消失[注]，我知道这话我说过很多次，但在这里要再次强调。另外，日本经济团体联合会再也不能制定正确的战略，因为我们已经进入这样一个时代：重工业和化学工业靠自身无法再创造附加值。那么，由谁来思考战略呢？很可能是财务省的最高领导层，不过我认为这些人并不合适，或者说他们并不清楚今天世界变化之迅猛。

良一：所以你说日本需要民营智库。

浩史：日本确实有几家智库，例如日本综合研究所。如果有更多的人向这些机构提供捐款，那就太好了，但不幸的是，捐款数额增长太慢。

良一：真糟糕，因为丰田基金会和其他基金过去在这方面做过大量出色的工作。

浩史：小泉内阁时期，经济和财政政策委员会掌握巨大的权力，提出了许多倡议。该委员会的成员都具备独立思考能力，其中包括日本经济团体联合会前会长奥田硕、庆应义塾大学教授竹中平藏（Heizo Takenaka）、牛尾集团董事长牛尾治朗（Jiro Ushio）和欧力士公司董事长宫内义彦（Yoshihiko Miyauchi）。现在经济和财政政策委员会的失败可能要归因于这样一个事实：它的成员中几乎没有企业管理人员。东京大学经济学部的伊藤元重（Motoshige Ito）教授是成员之一，但他不是企业界人士。

良一：你会怎样改造官僚体系？从哪里入手呢？

浩史：嗯，首先，既然本届经济和财政政策委员会很受约束，那就让其成员掌握更大的权力。竹中平藏本应是成员之一，但我听说官僚竭尽所能阻止他当选。

良一：如果他是成员，最终结果会有不同。

浩史：产业竞争力委员会只有研究和协商的权利，与它不同的是，经济和财政政策委员会拥有立法权。

良一：情况可能会是这样，但日本人民仍然认为官僚拥有至高无上的权力，因此官僚仍然掌握比较大的权力。所以，重要的是如何告知民众导致国家金融危机和经济危机爆发的真相是什么。而且，就算知道这些信息，民众还是会支持官僚机构。

浩史：官僚难道不是人民的仆人吗？（笑）

良一：你说得对。日语中，我们会说“Koboku”，字面意思就是“公

仆”。

浩史：关于官僚体系，另一个重要的问题是政治任命。基本上，我认为政府机构和各省厅中局长与副部长这种职位的高级官员应从私营企业中聘用。

良一：我同意。

浩史：换一种说法，我们需要建立一套机制，有能力的人可以为官僚机构工作5~10年，然后再回到私营企业。迄今为止，官僚和私营企业由于一系列原因，还未真正互相融合。过去，二者结合是一种习惯，今天不再是这样。现在的官僚很少有机会与工商界人士沟通，因此他们缺乏商业意识。他们不理解周围世界发生的变化。这实在让人无法接受。所以，我们需要将更多具有国际履历的管理人员引入经济和财政政策委员会。我们可以成立一个委员会，作为这次尝试的管理中心。

良一：这也许可行，这样的机制存在吗？

浩史：是的，存在。现在的政府只是设立大量不同的委员会，如产业竞争力委员会、监管改革委员会等，导致控制力分散。在这种情况下，官僚掌握最大的权力。我感觉这种方法是有意为之。

良一：官僚个人想要实现什么目标？只是为了升官吗？（笑）

浩史：噢，毫无疑问。

良一：如果他们想要的就是实现成功的人生，那么问题来了，什么样的人生是“成功的人生”？我们这一代人在成长过程中完全相信在企业中节节高升是一件美好的事情，但我认为今天的年轻人并不持有同样的信念。

---

1. 日本经济团体联合会的大量会员为重工业和化学工业企业，历任会长多出自这两个产业。——译者注

政治任命

浩史：我要重复我一贯的观点，日本的官僚体系迷失方向的原因是缺少政治任命。眼下官僚的终极目标是成为副部长或局长。这就是所有高层官员应该经由政治任命产生的原因。

良一：这是个好主意。

浩史：韩国前总统朴槿惠的政府官员超过半数来自私营企业。这是好事还是坏事，人们对此有过一些争论。好坏完全取决于个人看法。

良一：日本就应该取消现有的常务副部长制度。

浩史：这也正是我的看法。

良一：在美国，所有这些职位都是通过政治任命产生的。

浩史：一所私立大学的教授竹中平藏曾经担任过部长，所以，在日本，这并非不可能的事。我们应该采用政治任命的方式确定所有的副部长。这种做法有助于官员集中精力处理实质性工作。

良一：我想知道他们是否真的会放弃升职的野心。

浩史：日本央行行长就是政治任命的职位。不管怎样，局长和副部长的产生都应该采用这种方式，而且，每次政府改选，副部长就应该换人。

良一：日本确实需要改变。日本需要人民的支持，需要合理的法律依据来支撑这种改变。

浩史：当人们只考虑晋升和成功时，他们就会忽视周围发生的一切。这是事实。我希望乐天的雇员具有更多的创业思维，然而即使是他

们，也会表现出与官僚相似的特征。这在任何组织都是不可避免的，重要的是建立合适的机制，根除这种行为。我认为政治任命制度是最佳选择。我们应该合法地要求任命私营业者为局长和副部长。我认为，如果过去我们做了这些工作，就绝不会听到厚生劳动省在年金丑闻期间发表的愚蠢评论，例如“几十年来我们就没有估算过这些数字”[注]。（笑）

另一个重要问题是部级法规。基本上，各部可以自行制定法规，无须经过立法程序。官僚就是通过这种方法保证其主导地位长期不受挑战的。

良一：不过公务员会反对任何改变这项制度的做法，也不会赞成取消部级法规。

浩史：是的，他们会这么做。

良一：他们会强烈反对，抗争到底。你这可是在建议废除他们最有利可图的工作之一。

浩史：日本现在落后的根源就是这项与时代脱节的制度。以电视台县级许可证制度为例，该制度授予电视台在县一级的转播许可权。这当然让人感到荒唐可笑。（笑）到其他任何一个国家看看，这种制度都不会有任何意义。它就是那种人们听到后一定会要求重述一遍的东西，实在令人难以置信。

---

1. 数百万份社会保险年金记录与个人年金身份编号不符，导致社保受益人无法正常收到全额保险金，从而引发一场社会丑闻。

改造官僚体系要付出什么代价

良一： 你可以对有效的和糟糕的官僚体系分别做出定义吗？

浩史： 我之前说过，新加坡的官僚体系可以算是有效的。我从新加坡人那里听说，官僚的薪酬非常高，不比优秀的企业领导者和投资银行家挣得少。另外，如果表现糟糕，他们会被立即解职。

良一： 这么说，他们是高薪工人。

浩史： 它不是一个论资排辈的体系，而是按工作表现付酬。因此，高薪对他们来说是没有问题的。与之相反，如果岗位薪酬不高，官僚就会以权谋私。（笑）如果日本打算授予高级官员更多权力，那么日本也应该提供高薪，这样他们就不会成为头衔的附庸。

良一： 在美国，官僚机构的工资标准不高，可是一旦他们离职，就有希望在私营企业谋得高薪职位，例如银行副行长。

浩史： 这和我们所说的"空降官员"相似，也就是说，企业重新聘请退休官员，这些企业与官员离开公务员岗位之前在公共部门从事的工作有关联。在美国，此类行为有两条路径：一是私营企业聘请官员，二是私营企业的职员被聘用为官员。

良一： 在美国，如果政府机构科研部门的职业官员看起来具备技能和才干，私营企业也会将其列入考察范围。这一点与日本略有不同。在日本，官员被重新聘用，主要看他的人脉。在美国，以银行业为例，官员是否被聘用，由其研究能力和审计水平决定。换句话说，这个过程完全以个人绩效为依据。

随着西班牙语人口的增长，民主党应该会执政一段时间，可是一旦

目前的政府换届，所有的官员都将被辞退。

良一：共和党会怎么做？

浩史：实际上，我认为现在是改变政策的时候了。我认为共和党内将出现在堕胎和其他问题上立场更加开放的领导人。一旦这个人当选，共和党非常有可能经历一场文艺复兴。

良一：如果共和党不进行变革，就会继续衰落。

浩史：问题在于以官僚为核心的国家资本主义。在这个问题造成的各种社会疾病中，“英国病”更加广为人知。我的意思是官僚不比市场聪明。

我从一位朋友那里听说了一些有趣的事，他是一家政府下属金融机构的高级经理。他指出，在日本，官僚机构、工业和金融行业基本上都是相互勾结在一起的。大银行利用巨额资金从政府手中换取支持。对日本航空公司和东京电力公司的救助就属于这种情形。它们从这些支持中获取巨大利益，导致了无休止的恶性循环。

我用一个例子来描述一下这个过程。假设一家大型电子设备制造商将从经济产业省那里获得研发补贴，金额等于该公司销售额的百分之几，这是一笔巨款。整个过程会是这样的：该公司最终交付成果的依据不是市场真正的需求，而是怎样才能从经济产业省获得这些补贴。这就是它研发的技术与国际市场趋势完全脱节的原因。随之而来的是，它会丧失竞争力，长期来看，它将走向破产或者成为被救助企业。

所以，研发补贴必须取消。研发工作应该交给学术机构。企业不需要政府拨款来资助研发。举例来说，谷歌没有从政府那里收到一分钱。企业研发补贴不仅被浪费掉，而且会导致政府制定暂缓破产政策。这样的暂缓破产政策延长了那些应该破产的公司的寿命，是日本官僚体系制造出来的严重问题。企业有生命周期，面临破产的企业就应该让其破产。

良一：我同意你所说的要点。很明显，日本需要站在比过去更高的层次，朝着新方向前进。然而，对于日本年轻人如何看待这个问题，我感到担忧。我听说，大多数年轻人还是想去大公司工作。对此我们也许无能为力，但我确实希望我们的年青一代更加积极地看待这些问题，愿意选择自己的道路。

小结

• 在政府推行全面的信息技术解决方案，使公务员人数减半，努力改进高成本的政府组织架构。

• 制定关键绩效指标，用以规定政府服务年度支出不应超过国内生产总值的20%，减少行政支出。

• 消除发电领域的区域性垄断，降低发电成本。

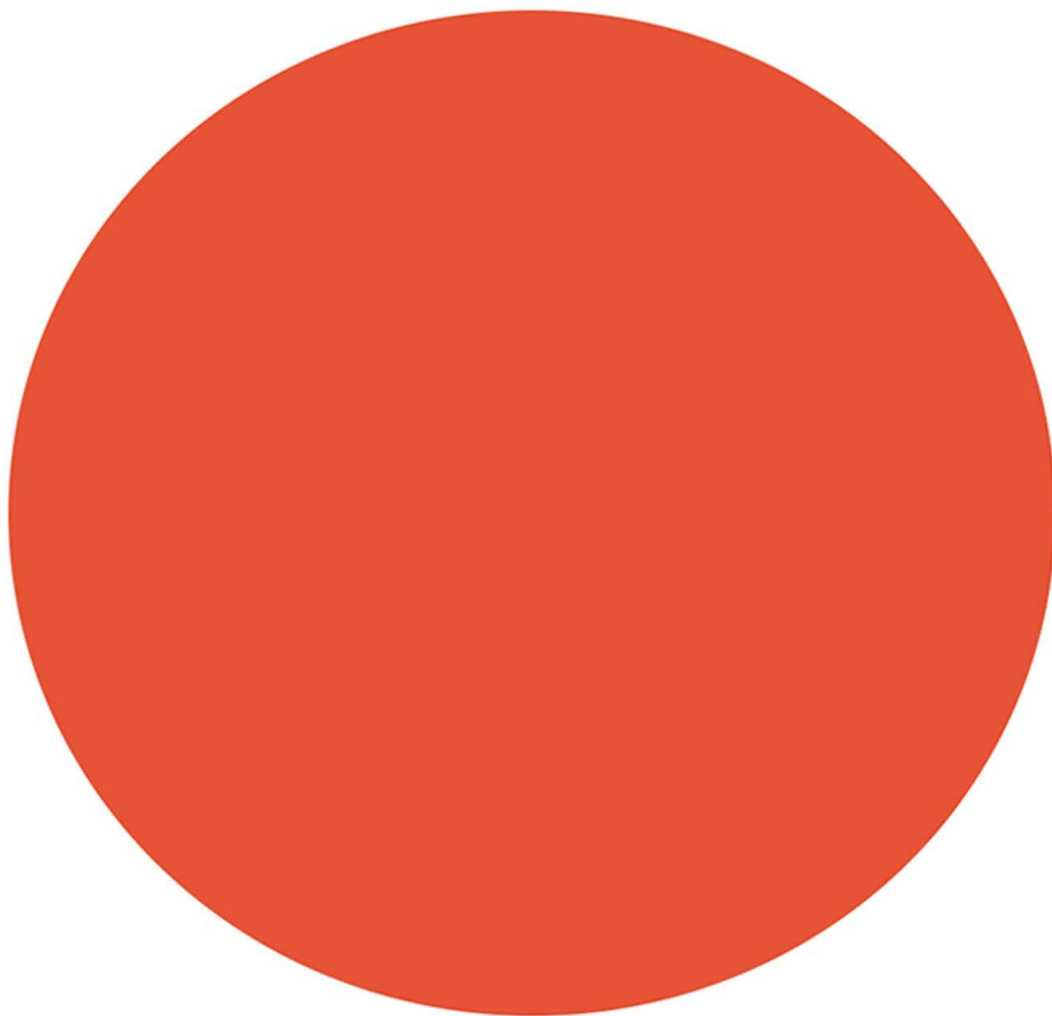
• 摒弃补贴是万能钥匙的观念，对研发类投资实行税收抵免政策。

• 建立制度，使中央各部和其他政府机构的局长与副部长通过政治任命产生。

• 更加重视经济和财政政策委员会作为政府智库所发挥的作用，任命私营企业的人员为该机构负责人，并扩大它的职权。

第五章

海外成功的力量



留学生数量的下降

浩史：我想讨论提高全球扩张水平与提升管理能力的措施。当初我本以为日本企业的海外销量很高，但是当看到统计数据的时候，我才惊讶地发现其实日本企业的海外销量相当低。从年度数据来看，2007年日本海外销量占总销量的比例为13%，达到峰值，到2010年，这一比例降至11.7%。我们已经告别了那个日本独立生产产品再出口的年代，进入了一个多国合作生产的全球化时代。与此同时，英语的使用成为实现全球商业成功的一个主要因素。当我确定将英语作为公司的官方语言时，我开启了一场运动，现在这场运动开始扩散并扎根。

据说，如果托福考试总分按120分算，2010年日本托福考试的平均成绩是70分，在亚洲排名倒数第四，也就是位于老挝之前。同年，韩国旅美的交流生有72 000名，相比之下，日本旅美的交流生还不到20 000名，这真是巨大的差异。日本到所有国家与地区（也包括美国）留学的总人数在2004年时有8 000多人，达到峰值，2009年降至6 000多人，现在这一数字还在继续下降。数据表明，日本学生似乎越发闭关自守了。针对这种情况，我们必须采取措施。

在实现全球化和鼓励学生到海外留学的道路上，阻碍之一就是大企业在做人才评估时不考虑国际经验。日本已经决定加入“跨太平洋伙伴关系”，我们却还在争论将哪些领域排除在可接受的范围之外。从经济角度看，我认为靠牺牲汽车制造业来保护农业的做法有点儿滑稽。

良一：牺牲汽车制造业绝非明智之选。

浩史：从一开始日本就朝着市场自由化的方向努力。我认为日本要在与公司治理相关的所有事情（包括国际会计准则）上推进全球化进

程，当然我们不容许出现任何威胁国家安全的事情。以此入手，日本要构建一套能将世界顶级企业领袖吸引到日本的体系框架。为了做到这一点，要提高日本企业领袖的薪酬，目前的薪酬水平还不够高。

如果维持现状，那些有商业领导能力的人并不愿意担此重任，这也是当前市场上公司解散与合并几乎毫无进展的原因。发生业务合并时，企业领袖往往被降职，这意味着个人的损失，因此他们会尽量避免公司解散与合并。相反地，在美国有个“金色降落伞”的说法，公司合并后，管理者会收到一笔数额相当大的补偿金。

我认为另一个重要的问题是股票薪酬计划。在乐天，执行级人员获得的奖金中，有30%以股票的形式支付。美国的很多信息技术企业和金融公司采取了股票薪酬计划，这一计划有助于企业领袖保持创业精神。我还听闻，有几家和乐天竞争的公司，薪酬中超过13万美元（约合1 300万日元）的部分全部用股票支付。也就是说，如果一个人年收入1亿日元，到手的现金只有1 300万日元，其余8 700万日元都是股票。企业的这种做法可以将管理者的利益与企业的成功紧密联系在一起。

良一：你们用股票支付奖金的做法很独特。

浩史：我们在乐天的确竭力推行股票薪酬计划，日本企业在现行法律制度下要采用这类计划真是困难重重。

良一：你们不必非要采用股票薪酬计划，只要可以激励商界领袖，创造另一种激励制度也许更好呢。

浩史：与欧洲和美国相比，日本的商学院也太少了，这个问题很严重。日本的信息技术教育也远远落后于世界其他国家，每年仅有2万名日本人从计算机科学或编程相关专业毕业。在美国，这一数字至少超过6万，而印度和中国更多。有人说日本要以质取胜，而非以量取胜，但是日本每年信息技术专业毕业人数只有美国的1/3，日本面临的形势相当严峻啊。

在乐天，我们已经开始试验一项新方案，规划继英语之后公司的下

一种通用语言，但是在使用英语的问题上，我们没有取得进展。我很早就谈起过这个话题。很多人虽然在国际交流英语考试中取得高分，可是英语应用能力还不行。我们下一个近期目标就是解决这个问题。

日本人担心如果他们出国留学，便会错失在本国的就业机会，这是日本人不愿出国留学的原因之一。第二个原因是缺少留学经费。第三个原因是在日本生活太舒适了，这也会延缓留学行动。可以肯定的是，企业的状况正在发生变化。有人认为出国留学的经历会削弱找工作的能力，但我们看到这个印象正被一点点消除。我认为在接下来的几年里，在出国留学的问题上，我们将看到戏剧性的变化。

良一：如果不出国不影响找工作，学生就不会出去。问题的关键是：企业是否向有国外留学经历或掌握英语技能的人提供优先入职机会？是否向他们提供有别于其他求职者的优惠政策？

浩史：当然。

良一：另一个问题是如何辨别英语表达能力。我不谈论考试成绩或证书，我更在意英语的实际应用能力。我们重点评估员工开发新客户、进行商务谈判的能力，即使他们的英语不太流利也没关系。我认为员工应该在理解交谈中的细微差别方面具备较高的英语水平，可实际上商业谈判往往局限于这样的表达："多少钱？太贵了，便宜点儿。"（笑）

浩史：当我们还停留在日本传统的评价体系，依据员工资历提供晋升机会的时候，员工价值评估与是否具有海外留学经历、是否取得工商管理硕士（MBA）学位或任何特殊资历几乎毫不相关。可以说投资于这类经历的回报是很低的。在乐天，我们不用那套传统的评价体系。如果员工的工作能力强，即使只有二十几岁也没关系，我们仍会提拔他们晋升管理岗位或成为商业部门的领导。我们有一套合适的晋升制度，只要员工有能力，无论是否毕业于商学院，无论是否取得工商管理硕士学位，公司都会给予他们快速晋升的机会。大部分日本企业即使真的把员工送出国取得工商管理硕士学位，也往往安排这些员工从事国内业务。

（笑）

即使企业努力送员工出国就读商学院，归根结底，这也仅仅是企业吸引更多人前来应聘的一种招数。他们只想说：“如果你来为我们工作，你就有机会出国啦。”实际上，即使在最大的企业里，很多员工被派到国外，没过多久便被召回日本了。（笑）

良一：真不明白为什么会这样。你也是在日本兴业银行召你回国之后就辞掉了那里的工作。

浩史：企业设法对出国留学附加诸多条件，但这些条件并不具备法律约束力。我从哈佛大学留学归国，两年后从银行辞职，那段时间我为银行创造了相当大的利润。甚至在辞职后，我依然感觉对他们负有重大的责任，这就是为什么瑞穗银行（前身是日本兴业银行）成为乐天的合作银行。我认为他们最终从我身上赚了一大笔钱！（笑）

避免加拉帕戈斯效应

浩史：宏观经济学认为，劳动力不流动，产业整体上难以发展。然而当我们观察一个行业时，我们看到这些企业并没有在努力适应国际标准。我担心经济产业省有意要构造起这种产业结构。为刺激劳动力流动，需要采取的举措主要有：在通信与医疗产业取消加拉帕戈斯式的规则，在日本企业中创造出可以培育全球扩张能力的环境。

良一：你说在医疗产业中存在加拉帕戈斯式的规则，是什么意思？

浩史：例如，资料的数据化（病例无法数据化）以及与行医执照相关的规则。据说，在日本取得行医执照的医生到了美国，只能参加临床研究，只有通过全国考试才有资格在美国行医［当然，他们需要拿到移民签证（永久居住权）才能开诊所］。同时，外国医生移居日本，如果不在日本这个体系中从头开始并取得资质，在日本行医也会受到极大的限制。医疗、医药和医疗设备领域的管理标准，都深受加拉帕戈斯效应的影响。关于这种效应的一个生动的例子，就是日本电报电话公司推动的下一代网络（NGN）。

良一：我不太熟悉下一代网络，它是什么呢？

浩史：互联网从根本上来说应该是允许公开交流的。我的意思是，一切都可以通过互联网实现，但下一代网络对互联网本身又制造了一大堆控制。

良一：真的吗？我还闻所未闻呢。

浩史：日本采用的技术是修改IP（网络协议）地址，对通过互联网访问其他国家的情况进行控制。下一代网络做的事情也差不多：据说，他们设置了一道禁令来阻止IP地址的传输。换言之，他们试图通过下一

代网络在互联网上搭建一个不互联的网络。路由器和服务器都要顺应下一代网络的要求，设计成只在日本使用的特殊结构。做这种事真的会增加成本。

有人也许会说，这没什么呀，因为日本电报电话公司与主要的信息技术企业可以继续赚钱。可是除了日本，世界其他国家和地区没有这么做的，所以说，一种加拉帕戈斯效应正在形成。也正因如此，我在产业竞争力委员会中强烈呼吁下一代网络放开限制。

加拉帕戈斯式的规则对电信和广播产业的保护已经产生了可怕的后果。这些非关税壁垒的形成使我们看到了仅适用于日本国内的政策所造成的结果。举个例子，智能手机推出后，对移动电话的网络连接限制最终造成了巨大的损失。

良一：因此，外国公司更加难以进入日本的市场。

浩史：不仅如此，这些政策还导致日本企业失去了全球竞争力。要想培育日本的全球扩张与竞争能力，关键是要保护市场的开放性，在企业经营的道路上引入竞争原则。换言之，我们必须实现全球化治理。

为此，我们需要制定严格的保护性措施，预防日本企业进行非法收购。进一步说，若是亏损的日本公司被外国公司收购了就是件好事。因为只要扭亏为盈，即使被收购了也没什么大不了。日本公司也收购外国公司，我们需要创造一个公平的体系。以夏普为例，如果被富士康［鸿海精密工业股份有限公司（一家中国台湾企业）］或者三星公司收购，岂不是很好。这是有可能的。到那个时候，整桩交易以富士康投资酒井显示器生产厂宣告终结，在此期间工厂没有一个员工被解雇。酒井显示器生产厂的前身为酒井工厂，是一家为夏普生产液晶显示器的工厂。这笔投资令工厂在仅仅一个月内起死回生。

良一：许多事情我都不知道。（笑）从我们这代人的角度看，自从夏普推出风靡全球的自动铅笔，我就熟知它了。这是一家很棒的企业。我们每个人都用过夏普的产品。我只是认为他们在管理中承担了大量的

责任，履行这些责任使夏普沦落至此，没有谁愿意踏足其中解决问题。夏普若是在沦落至此之前就主动把一些事情抛出去就好了。毕竟，好的进攻是最好的防御。他们的创始人早川德次（Tokuji Hayakawa）一定会在坟墓中辗转反侧，不得安宁。

新闻业的未来

浩史：同样，我认为媒体在摧毁加拉帕戈斯式的规则中扮演着重要角色。新闻业在向广大受众传播信息方面发挥着重要作用。

良一：我同意。日本新闻业眼下是怎样的景象？

浩史：在国内加拉帕戈斯环境中，受益最大的就是那些试图控制产业经济的官僚。他们用这种手段排挤外国投资。你看吧，他们控制不了外国投资，便建立一个排挤外国投资的机制。为了达到目的，他们必须首先对日本公众洗脑，因此他们不提倡英语教育。他们还控制了媒体，创建了新闻俱乐部。这听起来很疯狂，但就是正在发生的事情。

良一：当年我研究货币政策的时候，日本央行和财政部也有自己的新闻俱乐部。我不知道这个体制是不是日本独有的。

浩史：新闻业扮演着传播和分析事实的功能角色。我觉得新闻业传播角色的重要性正面临着互联网传播的挑战，新闻俱乐部制度正竭力抵制这一挑战，维护旧传统。这可能是日本出现问题的根源。我认为日本需要尽快摧毁这个体制。

良一：当我还是个学生的时候，新闻记者受到至高无上的尊重，是一个人们梦寐以求的职业。我真不知道现在的年轻人是怎么想的。

浩史：看看求职数据就明白了，记者的人气已经下降了。年轻人已经不再把新闻记者当成一种职业梦想来追求了，我认为很多学生是寻求稳定才选择新闻业的，或者想以此为跳板进入报社或电视台，赚取更高的薪水。

互联网开始兴起的时候，我本以为新闻业会有一个大的飞跃。我认

为报纸会向无纸化发展，电视也不会再受到频率覆盖范围的制约。随着新闻业的衰退，记者开始越来越多地追求那些狗仔队式的特别报道——报道更多耸人听闻的新闻。

2012年安倍首相执政后，我感觉气氛再次发生了变化。随着政治、经济和社会的巨大改变，我认为试图深入探究日本问题的文章多了起来，特别是记者在面对政客和官僚的时候，他们不能简单地传播政府组织说了什么，还必须从全球视角出发撰写有深度的文章。

广播电台的县级许可证制度和记者的新闻俱乐部制度，是日本媒体的现状，它们使得政府和官僚勾结起来控制新闻业。日本的这种机制已经极其落伍了，在互联网时代日本的新闻业还没有超越原有水平，这真是个大问题。

良一：我在哈佛大学留学时，有一位名叫丁斯代尔（Dinsdale）的好友。他后来成为牛津大学皇后学院的教授，他在那里任职的时候，我多次拜访他。我记得曾经问过他，牛津大学的学生毕业后最想到哪里工作。“他们当然想成为记者。”他说。这个回答当时给我留下深刻的印象。他认为，较之成为大公司的企业家和管理者，牛津大学的学生更想成为记者。那时，舆论领袖的社会地位相当高。连他自己都想成为一名记者，而不是待在大学里做研究。当时的英国精英阶层就是这样的。

说了这么多，我认为如果日本学生立志成为新闻记者，选择去了报社或电视台，仅仅是因为薪酬高或工作稳定，这就是一个问题。现在想想，实际上似乎记者正变得越来越像商人。为什么会发生这种情况呢？为什么在美国和英国选择成为记者的人正在变成舆论领袖，而在日本记者正在变成商人呢？这种本质差异的根源是什么？

浩史：基本上，我认为这同样是之前（第二章）讨论过的终身雇佣制问题。入职读卖新闻的人，整个职业生涯中都待在那里，他们绝对不会跳槽到朝日新闻或其他类似公司。这种情况下，雇员最终所写出的文章，其观点逐渐地与报社主编或编委会保持一致了。

良一：从一开始，美国的报纸就是舆论的报纸。美国人很关注报纸所表达的舆论，例如《纽约时报》的社论。日本的报纸为什么不去辩论或就某些观点进行争论呢？

浩史：基本上，他们的文章只代表本社编辑部的立场。

良一：编辑部的立场，没错。

浩史：日本的政府和媒体在很多方面是相互关联的。政客干涉大众传媒报道，影响力较大的记者干预政治。时代正发生巨变，但没有人意识到他们的行为方式存在问题。这就是我看到随着互联网上竞选活动的放开，政治也将由此改变会如此激动的原因之一。

良一：互联网竞选禁令终结，最大的变化是什么？

浩史：我想我们会看到投票人数的上升。我不知道这一变化是否会发生在改革后的首次选举中，但我认为更多的年轻人会参与选举。类似的改革在韩国促使投票人数上升了20%。一旦年轻人开始参与投票，越来越多的中年人和老年人也会参与投票，全民对政治的兴趣就会提升。人们将停止对记者和媒体言论的盲从。

以全球视角报道事件，是西方媒体与日本媒体之间最显著的差异。看看欧洲和美国的媒体，甚至在经济学文章中，他们不仅仅阐述和辩论本国的现实与困扰，还会将对象扩展到世界各国。他们甚至会从全球视角分析日本正实施的安倍经济学。他们讨论时下的巨额投资是否真的有效。相比之下，日本媒体正以极其微不足道的方式讨论日本政策。在日本媒体上很少能见到像欧洲或美国媒体一样深入研究这些问题的文章。

良一：读一读这里的报纸吧，我认为没有什么事情的影响范围可以超越一篇关于日本自民党领袖或集团董事长发言的报道了。

互联网时代的媒体

良一：说到杂志，我也认为如果能像以前的《文艺春秋》（*Bungei Shunju*）和《中央公论》（*Chuo Koron*）那些普通月刊一样发表辩论性文章多好啊。

浩史：这类媒体需要利用互联网努力培育更广泛的读者群。电子出版物可以降低印刷和装订成本，消除库存风险之类的问题。杂志应该降低相应成本并增加读者数量。我认为如果杂志真的做了这些事，那么日本的文化水平将会提高。很遗憾至今这些事尚未落实。无论从哪个角度考虑，杂志都应该使用电子出版物。然而有些公司对数字刊物的要价比纸制印刷品还要高。

良一：库存成本是相当高的，杂志的数字化转型很有必要。

浩史：我认为杂志应当根据成本的下降幅度下调价格。无论如何，关键是记者怎样使用互联网媒体。我要提的另一点是媒体需要改变商业模式了。

良一：在互联网时代，媒体如何生存？

浩史：通过促进数字化发展，媒体应当创作有实际价值的作品并制定合适的价格。我认为目前最好的媒体公司就是美国的综合信息服务公司彭博。彭博不仅直接发布新闻，而且以此为基础创作丰富的内容。彭博不仅通过互联网推送新闻，而且与传统的电视广播、电台广播和卫星广播合作。彭博不仅经营多种媒体业务，而且通过创新手段降低成本，例如靠单人摄制组拍摄新闻故事。

良一：彭博用一个人就能拍电影？

浩史：是的，彭博用这种方法录制电视节目相当高效。我估计录制相同的节目，彭博的成本只相当于日本公司的1/3。彭博还规定每一名记者一周要完成多少部作品，其中要有多少部获奖作品，如果记者达不到指标要求，就会被解雇。这就是不折不扣的关键绩效指标。不管这是不是个好主意，事实是彭博的业务正在蓬勃发展。彭博这么做的动机之一，用一个较为传统的术语来说，就是将所涉足的媒体多元化。彭博还根据新闻的时效性排出报道深度的优先级，并从专业角度解读新闻的内涵。

2013年7月，日本新经济联合会举办了一场名为“质疑安倍经济学”的论坛，邀请了一桥大学的副校长小川英治（Eiji Ogawa）、庆应大学的教授竹中平藏等人作为论坛嘉宾。举办这样一场论坛是媒体人需要做的事情，但是他们不做，只好由我们出面了。虽然当时我很纳闷：“等等，这为什么是我们的工作？”（笑）

良一：我认为新闻业真的很重要。我相信，从改善日本整个社会的角度看，记者必须有个人的独到见解。为此，我认为记者应当像一名研究人员一样，从这个职业最广泛的定义出发来行使职责。

浩史：是啊，但在日本，我们还认为新闻记者只会“纸上谈兵”。

良一：这个特殊的成语表达了对新闻业的蔑视。新闻工作者有责任与研究者互动，阐述自己的观点，并向社会传达这些观点。我无法理解的是：为什么在日本不去培养具有自我见解的记者？

浩史：我认为那是因为报社的编辑部门与管理部门之间没有保持独立。

良一：是的，他们没有独立。

浩史：在新闻界这样一个系统内，记者努力工作的目标是当上报社的领导，追随老板是记者的一种文化。在美国，人们常常谈论起传媒业大亨鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch），但是当鲁伯特·默多克收购《华尔街日报》的时候，报纸在首页报道了这一事件，并对收购做出了

客观而冷静的评论。当乐天试图收购日本东京放送（TBS）电视台时，却完全是另一版本的故事。（笑）不仅日本东京放送电视台，所有其他的纸媒和广播媒体也都在批评我们。

良一：是的，你面临了巨大的压力。当时发生了什么事？为什么没有更好地处理？

浩史：现在我的观点是，这件事从一开始就注定失败。广播业的商业模式与广播信号的垄断密切相关，它涉及一项巨大的特权。任何人试图进入这个市场，都将被赶出去。这样说不太好，像我这样的破坏者（笑）进入这个行业，会惹出乱子，不仅日本东京放送电视台，甚至整个行业都忍受不了。

在美国，无论是彭博还是像时代华纳一样普通的媒体公司，每一家公司都设法找到创新的做法，抓住各自的受众。它们通过参与不同类型的媒体，深入探究更加广泛的内容。在追求这些成就时，管理团队的力量至关重要。管理团队需要考虑如何为产品定价，建立什么形式的制度以让产品创造利润，以及创建何种类型的商业模型。经过深思熟虑，他们能做到大幅提高销售额。当前，日本正面临不可预见的情势，我认为在大众媒体行业中，没有哪个领导具备优秀的管理能力。

良一：我难以想象日本的大众媒体公司会具备优秀的管理能力。做一名优秀的记者与管理公司完全是两回事，各自需要独特的技能和才华。

浩史：我们可以看到广播行业正在发生结构型转变，但是由于传统的行事风格仍在延续，这个行业正在越来越深地陷入泥潭。

良一：与日本的放送协会（NHK）[注]类似，英国也有一家大众广播公司，名叫英国广播公司（BBC）。日本放送协会在日本的媒体行业中是个特例，可是它表现又如何呢？它不仅播放新闻节目，而且竟然播放大量娱乐节目。

浩史：我想每个人都会偶尔纳闷：为什么日本放送协会正在播放美

国职业棒球大联盟比赛？（笑）这真是胡闹。（笑）不过关于日本放送协会，有一点是值得肯定的，他们的确令人咋舌地抨击了政府。

良一：我认为那是因为对日本放送协会而言，最糟糕的情况就是公众指责他们是政府的傀儡。对他们而言，中立是高于一切的，是最重要的。毕竟日本放送协会对社会的每一个人都负有责任，因为每一个人都必须依法缴纳广播电视费，尽管我知道有些人并不付费。

浩史：我认为我们是否真的需要日本放送协会还是个问题。我也认为对广播电视频谱范围进行许可证竞拍是至关重要的。随着数字转换技术的进步，现有频谱可以传输更多的信道。然而，我们又一次看到了加拉帕戈斯效应，在其影响下，随着高清广播电视的进步，信道数量却减少了。

良一：电视公司正在用压缩可用信道数量的手段保护它们的垄断地位。

浩史：广播电视行业与护航制度一样，都是由官僚推进的。那些官僚辞去了政府工作，在媒体中轻松任职。电视公司的命运同日本经济产业省和总务省息息相关。电视公司正在全力阻止人们在互联网上看电视。正如前面（第四章）讨论的，它们正试图阻止在电视上播放智能电视机的宣传广告。

良一：现在在互联网上可以看电视吗？

浩史：因为互联网与电视是连接的，我认为只要两三年就可能在互联网上看电视了。届时，电视台的日子将非常艰难。

坦率地说，那时我们将看到真正新闻业的出现。在流行的视频网站niconico(注)、优兔（YouTube）和Ustream(注)上，我们已经可以看到某些迹象显示新闻业将遭遇冲击。不考虑niconico的形式算不算得上最佳选择，毫无疑问的是，它的互动性看起来非常有趣。我只是认为那些记者播报的内容还不是很好。现在，那些网站上的记者只不过是对话的协调者，他们缺乏对谈话的现场驾驭能力，但情况就是这样，他们至少要组

织不同的观点，传达给公众，以供参考，否则国家层面的辩论是不会出现的。

良一：每一份报纸对安倍经济学的观点都十分雷同。

浩史：高水平的新闻并不散播民粹主义。新闻需要持续地发表批判性报道，为此，新闻业有必要与政界、官僚和政府官员区分开，记者必须满怀职业自豪感来进行写作。

---

1. 日本放送协会是日本公有广播公司，由观众支付电视许可费，维持运营。
2. niconico是日本线上影片分享网站，其特点是具有“弹幕”功能，可供观影者留言。——编者注
3. Ustream于2007年3月建立，于2016年被IBM收购。——编者注

人文教育的重要性

良一：日本留学生的数量在2004年达到高峰后的5年里下降了一半，听到这个统计数据，我非常惊讶。我担心这将成为一种长期趋势。

浩史：学生们觉得没有必要出国留学，我认为我们需要改变这种现状。

良一：我们需要改变年轻人的想法，但是我想知道美国大学相较于日本大学的学费高昂是不是年轻人担忧的原因。

浩史：州立大学的学费并不是很高。像哈佛大学和斯坦福大学这样的知名私立学校，学费还是相当高昂的。实际上，这些收费不菲的大学是按照家庭收入和学生潜力收取学费的。

在美国，学费为学生自身的教育提供了资金，以学生能力为依据计算的学费还是比日本大学低很多。我认为日本大学的优点是平均学费低，大学是公平收费的。

前些日子，我访问了哈佛大学，与几位教授聊了聊，我注意到美国的每一所著名高校都重点发展人文教育，而日本似乎更多地倾向于专业教育和培训。关于这个问题，您是怎么看的？

良一：的确，美国大学非常重视可以培育学生人性的人文教育。专业教育是从大学三年级的下半学期开始的。在哈佛医学院，从三年级开始，课程按专业划分，向专业化方向转变。

浩史：我认为医学领域是个特例，因为大学生已经选定了他们的专业。在其他领域，专业教育基本上就意味着研究生院。

良一：这就是为什么研究生院（例如医学院和商学院）是独立于哈

佛大学的本科学院的。

浩史：我认为专业教育很重要，但我还是感觉日本对人文教育的重视程度不够。我想知道您在日语中如何称呼“人文教育”。

良一：“通识教育”。

浩史：简单地说，它是引导学生如何思考的教育。通过学习历史和哲学，学生可以分析世界上发生的重大事件，并真正获得独立思考的能力。我不知道这种观念算不算得上日本文化的一部分。

良一：日本国立大学曾经有过文科院系，而如今只有东京大学还保留着文科院系，不过这些院系正在被逐渐剥离。被应试录取的学生的专业和学位在进入大学的时候就已经确定了。我不确定我们要求学生选择专业的时间是不是过早了。还有一件事，只代表我的个人观点。看上去美国和英国的学生在演讲中能够清晰地表达观点，他们也很重视写作能力。在日本，学生只有在日文课上或必须写一篇短文的时候才会这么做，我认为日本学生总结和表达个人观点的机会实在太少了。

事实上，你也知道，我在哈佛大学读书的时候，最艰难的时刻就是在一篇文章中针对某事提出自己的观点。这件事常常耗费我很多时间，而我的同学却可以毫不费力地轻松完成作业。你在出国留学时情况如何？

浩史：好吧，英语啊，并不是一门简单的语言！（笑）

良一：你的英语论文是怎么写出来的？

浩史：因为我是个商人，所以可以按最低标准应付过去。（笑）

良一：毫无疑问，你在读商学院时一定是要写论文的。

浩史：基本上所有考试都是论文形式的。日本的教育理念上只涉及知识的记忆，但我觉得这些知识不一定都用得上。例如，如果问一位教育、文化、体育、科学和技术部门的官员，英语教育的理论或方法是什么，他根本就答不上来。（笑）关于语言学习的理论有很多，包括与神

经学密切相关的理论和方法，但是似乎大家根本不去考虑这些基本概念。我不确定现在政府有没有设置专门的部门负责英语教育，但是至少可以说，我提出的问题会令负责英语教育的官员手忙脚乱。我坚持认为日本必须以更具战略性的方式思考教育问题。

三木谷良一的海外经历

浩史：您在十几岁的时候就掌握了英语，并在第二次世界大战结束后接受挑战奔赴美国，那时候出国是件稀罕事。是什么让您想要学习英语的？

良一：1945年夏，第二次世界大战结束时，我正好15岁，当时占领军进驻了神户。他们在大丸百货大楼建起了指挥部，并为神户大学周边的军官建造房屋。在战争期间，我们谈到美国人和英国人时，就像谈到恶魔和野兽，所以当我真正见到美国士兵时，我惊讶地发现他们就是正常人。（笑）记得有一天一个黑人士兵走到井边，向我们讨水喝。我记得他说，没有什么水比我们在那里给他的水更好喝的了。

浩史：您和我提过很多次您在说“water”（水）这个单词时遇到的麻烦。

良一：没错。我说“water”这个单词时的发音，在美国人听来就像“wo-u-ta-a”。我的英语发音简直糟透了，这让我大吃一惊，我认为我需要更加努力地学习英语，所以我开始晚上去帕尔莫尔学院学习英语。帕尔莫尔学院是一所由传教士创建的学校，在那里我跟着一个日本人学习英语。那时恰好我也在上神户经济学大学的预科课程，这所学校后来成为神户大学。

浩史：您还学习了德语。

良一：在上大学的预科课程时，我学了第二外语德语。起初，我以为自己会去德国，所以就在歌德学院上德语课。歌德学院建立时，我在神户大学上学。我甚至还收到了来自德国的推荐信，正当我决定去德国留学的时候，我在报纸上看到了一篇有关富布赖特奖学金的报道。

富布赖特奖学金是美国参议员J. 威廉·富布赖特（J. William Fulbright）提出的一项议案，旨在加深美国与世界其他地区之间的相互了解。该项目由日本–美国教育委员会（富布赖特在日本的办事处）实施，项目基金由日本和美国政府共同资助，自1952年以来，项目为从事专业研究的海外留学生提供了资金支持。我没想太多就参加了考试，稀里糊涂地通过了面试。

浩史：就这样，您去了哈佛大学留学。

良一：我以富布赖特交流生的名义被位于美国马萨诸塞州剑桥市的哈佛大学正式录取。1959年，我29岁，成为神户大学商学院的助理教授。那个年代，如果不是出国留学，很难了解国外的情况。我之所以想去美国学习最先进的经济学研究成果，不仅仅是想发展个人事业，还想把这些知识传授给我的同事和学生。我乘坐一架螺旋桨飞机前往美国，先到夏威夷，再抵达旧金山。

浩史：旧金山给您的第一印象是什么？

良一：太可怕了，我离开日本前得了痔疮。（笑）到旧金山后，我在当地一家诊所开了一些抗生素，用温水调和抗生素治疗我的痔疮。记得当时我很惊讶，美国的药品同日本相比，竟然如此不同。

我独自一人坐着火车，从西海岸游历到东海岸，穿越美国。火车上只有我一个日本人，我感受不到任何歧视，美国人性格直爽，令人非常愉悦。

在科罗拉多，富布赖特交换生有一门特定的课程。那里有大约10名来自日本的学生，大概一半是和我一样的大学教师。东京大学的马克思主义经济学家玉野井芳郎（Yoshiro Tamanoi）就在其中。其他的日本学生都是银行家。

浩史：您可以用英语与人沟通。

良一：我曾在帕尔莫尔学院学过英语，因此用英语交流或在大学课

堂中使用英语都没有遇到麻烦。我每个月有230美元的生活费，相当于今天的2 000美元。我在学校附近找了一处住所。

在哈佛大学读书时，我师从杜森贝里和亨德里克·塞缪尔·霍撒克（Hendrik Samuel Houthakker）学习货币理论，也跟随罗伯特·多尔夫曼（Robert Dorfman）学习经济学理论。在这些教授中，还有像瓦西里·列昂惕夫（Wassily Leontief）那样从德国流亡到美国的犹太人。列昂惕夫于1973年获得诺贝尔经济学奖。那会儿我怎么也想不通为什么这么一位了不起的学者会研究经济学。当我看到他将各种现实问题用经济学理论联系起来，然后去思考这些问题的时候，感到深受启发。

浩史：您学习的过程艰难吗？

良一：从周一到周五，我的课程被安排得满满的。记得我总是忙于参加这场考试，完成那篇论文，不过我感到十分充实。我在哈佛大学留学一年，然后又去了加利福尼亚的斯坦福大学留学一年，在此期间很庆幸日本协会授予我奖学金，日本协会是一家致力于在美国传播日本文化的非营利性组织。从1957年6月到1961年9月，我共有两年多的时间在美国留学。我是在1957年与节子结婚的，在留学的第二年，我们在硅谷，共同住在肯嘉尼酒庄的一所房子里。我们与肯嘉尼一家同住一个屋檐下，和谐相处，直到今天两家人仍然保持着友好关系。

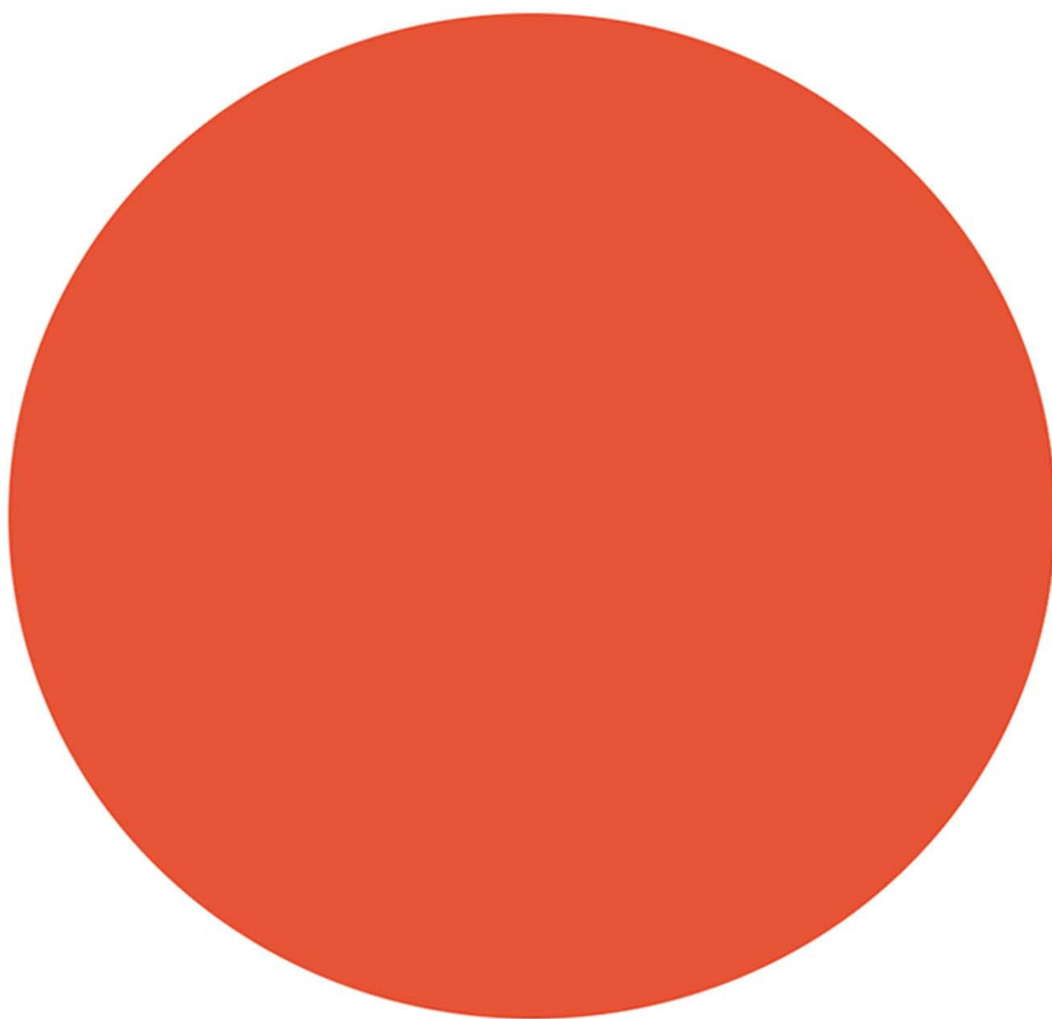
我第二次出国留学，是在1972年7月到1974年9月期间，仅仅两年多的时间。当时我是神户大学的教授，获得了美国比较文学协会授予的一项奖学金，在这份奖学金的资助下，我以访问学者的身份到位于康涅狄格州纽黑文市的耶鲁大学工作。就在你小学二年级时，我们一起搬到了那里。

小结

- 介绍私营部门中的股票期权奖励制度。
- 建立一套关键绩效指标，提倡大幅增加海外留学生数量。
- 提倡把英语作为日本的第二语言和商务通用语言。
- 废除广播电视业的县级许可证制度和新闻俱乐部制度。

第六章

教育的力量



同质化的日本教育

浩史：现在我们来谈谈教育所面临的问题。我感觉美国和日本对教育的看法从一开始就不同，您怎么看？

良一：就日本而言，教育完全是传授和灌输知识。在美国，教育就是培养，换句话说，“以引导（激发潜能）为目的”。“引导”（educe）才是“教育”（education）一词的词源，它体现了美国教育关注的是如何让受教育者的能力得以发挥出来。从这个意义上说，教育的概念在日本和美国各有所指。日本教育受到孔子的影响。我认为中国人的想法和我们相同。

在美国，学生从小就开始问很多问题，而在日本，我们通过自上而下的教育体系传授知识。当你还是小学生时，我去观察过你们学校的一个班级，我记得目睹了这种状况。日本的大学也流行这种由老师授课和灌输知识的规矩。

浩史：我认为，在日本，尤其是小学和初中，教育极为同质化，都是以接受和听从教导为基础的。我有一种强烈的感觉，这是一种旨在培养机器人式学生的体系。在政治和金融领域，有些人甚至声称日本的年轻人注定要失败，日本需要重新采用征兵制来改变现状。可军事组织才是真正建立在接受并执行命令的制度基础之上的。我还听神经学家说过，青春期的孩子大脑仍在发育，强迫他们服从命令是我们对他们所做的最糟糕的事情。要求人们服从你的规定，相当于告诉他们不要思考。

良一：确实，那意味着告诉人们停止思考。

浩史：我们需要在思考能力和遵守规则的能力之间寻找平衡，但是我不禁想到，日本的教育过于倾向让孩子服从教导。反正少年时期我是

从来不遵守规则的，对吗？（笑）我肯定不听您和妈妈的话。（笑）

良一：你对老师的话也置之不理。

浩史：嗯，我绝对不会听老师的话。（笑）我是那种一开始就希望打破常规的孩子，因此对遵守常规怀有疑虑。我认为一个以服从指挥为基础的教育体系根本容不下创造力或思想自由。

良一：我同意。

浩史：我们曾经需要一个同质化的教育制度，为工厂培养蓝领工人，但现在时代已经不再是过去那样了。乐天有一位天才工程师，他在哈佛大学获得博士学位，我记得非常清楚，他对我说过这样的话：所谓规则，就是人们学习它是为了知道实现目标的最高效的方法是什么。公式的使用是个很好的例子。它反映了人们已经解决的问题，这样你在处理眼前的问题时就不用考虑不必要的因素。有规则在，你就不必思考。

良一：它与节约有关，也就是说减少浪费行为。

浩史：是的，但重要的是，人们不应该盲目遵守规则。他们应该先知道为什么以及怎样制定这些规则，再去遵守。举例来说，他们应该知道为什么红灯亮时不要过马路。我认为日本的教育漏掉了公式这个部分。

三木谷家的教育

浩史：您通过什么方法养育孩子？

良一：我从未想过，在一个家庭中，父母只会管教孩子，命令他们学习等。我认识到每个孩子都有自己的个性，所以我尝试不按任何预定模式教导孩子。我真正试图灌输到你头脑中的也许只有这样一些训诫：不要偷窃，说真话，不要欺负比你弱小的人。

浩史：确实。我拥有非常自由的家庭环境。

良一：虽然你在3月出生，但个头不小，和你的年龄不相称，而且你对体育运动很在行。㊟当大多数孩子终于骑上三轮儿童车时，你已经开始骑自行车了。（笑）

那段时间，我是神户商业大学的教授，我们一家住在教师宿舍，宿舍位于大学管理的一片住宅区的一侧，那里大约有20套房舍。我们与我的同事及他们的家人为邻，因此周围有许多和你年龄相仿的孩子，你们都是好朋友。你总是外出和一大帮孩子一起玩儿。

浩史：我记得有个叫大林（Obayashi）的男孩。

良一：他住隔壁。你俩一起搭乘公交车去幼儿园。你很擅长与人交往，所以在幼儿园非常受欢迎。我甚至听说你当时已经有女朋友了。（笑）不过，上小学后，你就不听老师的话了。你有很多次被罚站墙角。

浩史：我想我记得那一年的一年级有10个班，教室不够用，我们不得不在活动房里学习。

良一：这种事确实发生过，不是吗？郁子（Ikuko，浩史的姐姐）

当时上六年级，她的教室在活动房4楼。她的同学似乎习惯于戏弄她，每次你在墙角罚站，他们就会告诉你姐姐。（笑）

浩史：呃，我对这些事完全没有印象了。（笑）我猜他们让我罚站，是因为我记不住学习的知识。（笑）

良一：你不做家庭作业。还有其他原因，不过都是些让你的老师生气的事情。我听说有一次你的一位老师朝你扔粉笔，这是真事吗？

浩史：记得我用帽子接住了粉笔。（笑）

良一：虽然有这么多麻烦，但你用来玩的时间显然一点儿都不少。说到游手好闲，你可是名副其实的天才。（笑）不过你不是小气的孩子，很讨人喜欢。

浩史：我在户外玩类似踢罐子的棒球游戏。我总是和朋友在一起。我会带他们来我们家，或者去他们家。

良一：有时我们会担心，因为你过了8点才回家。我们在周末会开着新车出游，我记得全家还一起去了六甲山和游乐园。

我在美国耶鲁大学求学时，你本应该在日本小学度过第二个秋天。我们这个五口之家到了美国，在那里待了两年。你所在美国的小学班级有20名学生。我记得你的老师非常和善。

浩史：我想起了我们搬到美国的那一天，我还带朋友到家里来。我善于交朋友，因此当时很有意思。一开始我只知道怎么说“一、二、三”和其他一些词汇，可是到我们回日本的时候，我的英语比日语还好。

良一：那边学校不提供午餐，所以我还记得你带了午餐盒到学校，在自助餐厅吃饭。他们也没有要求你像日本学生那样打扫教室。你的学校对安全要求非常严格，课间休息时让老师密切关注你们这些家伙，保证你们不走出教室，这样确保你们不会在校园里玩耍。另外，那边没有日本这样死记硬背的教学方式。

浩史：我是这样一种人，如果有人告诉我必须做某件事，我就再也不想做了。我不愿意做，并且也不会去做。（笑）

良一：我想知道，这是否就是你从冈山白陵中学辍学的原因？

浩史：现在它是一所很不错的学校，可是那时它的学习环境很恶劣。校长经常体罚我，柔道教练也用竹剑和棍子打我。

良一：这是学校的规矩。校长是姬路高中的毕业生，该校在帝国时期是姬路市的高中之一。他希望让孩子们接受与帝国时期的高中类似的教育。如果学生不听从老师的教导，校长就认为除了采取强硬手段，别无选择。

我也认为更加自由的教育也许更好，不过回到那个年代，似乎其他所有人都相信严格的军事化教育才是最好的教育方式，所以我保持沉默。

浩史：白陵中学当时也许需要严格的教育，但我不需要这样的教育。

良一：学校要求所有的学生住宿舍。你至少还是下了点儿功夫学习吧？

浩史：多多少少花了点儿时间。不过学习方法完全是基于死记硬背，基本上就是他们告诉我们要记住一些知识。例如，英语测验完全依靠记忆，从头到尾背诵带封皮的课本，但我们的课本是第二次世界大战前编制的。我们也有标准的课本，不过几乎从未用过。如果我们有拼写错误，哪怕是很小的错误，就要被扣掉5分。如果遗漏一个字母，要被扣掉10分。测验满分100分，80分以下，我们每被扣5分就要被打一下板子。（笑）这都是真事。

良一：真可怕。（笑）

浩史：每次测验我都要挨打。对某些学生来说，这种方式也许有效，但我无法接受。

良一：你被我们安排到冈山县的一间宿舍，这一点让你特别生气。

浩史：研一（浩史的哥哥）被送到兵库县高砂市的白陵中学，而我由于成绩太差（笑），被迫去冈山县赤磐市的冈山白陵中学。

良一：你回家过假期，一点儿也没变得成熟，当时我很惊讶。我记得我还在想你有没有学习，情况真是糟糕，但我不能发表任何意见，因为我认为这完全取决于你自己，你会告诉我们今后的计划。可是在你回家后的第二天早上，就是你即将离家外出之前，你宣布你要退学。我知道这时候必须有所行动了，于是我和你母亲一起努力帮你离开那里。就在这一天，我给你在白陵中学的老师和一所公立初中的校长打了电话，然后开车去你的宿舍把东西都搬走。

浩史：这件事不是我在那个早上突然决定的。我已经考虑了一段时间，那时刚下定决心。我转到了位于明石的名为朝雾中学的公立中学。现在，如果你问我到公立学校后有没有更加勤奋地学习，我的回答是没有！（笑）

良一：从私立学校转入公立学校读书的学生往往成绩优秀，所以你的老师对你真的寄予厚望，你知道吧？儿子，他们总是打错算盘！（笑）

浩史：不骗您，每天我做的唯一的一件事情就是打网球，可是我的体育成绩一塌糊涂！（笑）我总是得C或者B。我的力量测试得分还不错，但是当他们在体育课上要求我向右边前进时，我会向左走。（笑）还有其他一些趣事。

良一：我们全家加入了本地一家网球俱乐部，我仍然认为是这家俱乐部让你走上了正轨。

浩史：那是因为每个和我打网球的人岁数都比我大多了。

良一：俱乐部的所有成年人都喜欢你。那时说起你的朋友，都是来自这家网球俱乐部的大人。

1. 日本的孩子上小学的年龄各有不同。由于小学每年4月接收入学学生，且仅有一次机会，因此出生于4月的学生无论是身体发育还是心理发育都比同年级3月出生的同学更加成熟。

教育体系需要什么

浩史：在思考学校应该教给学生什么知识时，我的看法是，有人相信我们应当教育学生爱国，还有人认为我们需要利用类似现代版《教育敕语》（*Imperial Rescript on Education*）的教材来进行哲学教育。我认为我们需要全新的内容。我认为那样的教育学方法隐含了许多陷阱，可能导致人们停止思考。大家都在谴责日本教职员全体要为日本教育现状负责，但我认为这些批评者也正试图建立一套体系，这套体系将导致孩子们停止思考，使得他们更容易受到政客和官僚的控制。这套教育体系遵循这样的传统观念："突出来的钉子应该被砸进去。"我不确定明治维新之后、第二次世界大战之前的日本文化是否完全不同。或者说，难道当时的日本文化告诫人们不要质疑上级吗？您在过去的帝国高中受到的教育是开放式教育吗？

良一：过去的帝国高中提供的教育在一定程度上是开放的，但学校只关注一个重要目标：培养精英。学生的思想和行动不受约束，所以很多思想受到攻击，包括左翼思想。也许有一件事比较有趣，那就是当时日本的教育体系不同于今天中国的教育体系，在后者的教育体系中，学生只能够做他们被允许做的事情。我认为，如果日本的教育体系是前者那样的，那么日本就不会按照一直以来的方式发展。第二次世界大战结束后，美军占领时期，日本珍视美国式的自由。我认为冷战后学校对学生施加的压力反而开始增大。

不过，可以这样说，在初等义务教育范围内，我们优先考虑思想自由。这样的话，你认为哪些内容是学校绝对有必要教授的？

浩史：现在我要说的是英语，目前小学还没有英语课。五年级和六年级的某些课程中包含了英语，但英语还不是必修课。这取决于各学校

的校长是否将英语教育定位为课外课程的一部分。因为它不是必修课，所以我听说许多学校把教英语归类为“学外语活动”，而且每周只有一节课。

良一：真的吗？一周只有一节课？

浩史：韩国小学每周提供2~3次英语课。在那里，英语将在10~20年内成为法定语言，因此韩国现在无论如何也要把英语课设为小学必修课。我在产业竞争力委员会强烈呼吁推行这项政策，我认为前进中的日本将见证小学英语教育状况逐步改善。

良一：如果是那样，我们需要更多外籍教师。

浩史：在土耳其，他们拨出相当于1 000亿日元（10亿美元）的年度预算，用来吸引数以万计的外籍教师。

良一：他们的孩子很小就会与外国人交流，置身于外语环境中。

浩史：我确实认为提高英语熟练程度不是那么难。在日本，学生在12年初等教育期间学习英语的时间多达近2 000小时。我相信只要我们改变一下英语教学方式，民众无须增加学习时间就可以开始说英语。

良一：我听说韩国人下大力气改进了英语教学方法。如果日本仍然采用现有的方式，日本将会落后。

浩史：韩国教育体系令人惊叹，该国的英语教育非常出色。

良一：在东京或京都的旅游景点，你能看到参与学校旅行的学生在用英语和外国人频繁交流。我认为日本孩子对英语感兴趣。

浩史：另一个重要目标是加强日本的信息技术教育。就算是那些立志成为律师、教师或会计师的人，现在也习惯于在键盘上敲字。过去可不是这样。同样，在未来，基本上每个人都要能够完成一些基础性编程，即使今天他们还做不到。如果社会最终会变成这样，我认为日本人应该马上开始学习这类知识和技能。

日本需要提高日本年轻人的信息技术水平，还要改变政策，尽可能地接收更多外国人加入劳动大军。

良一：你谈到了在冈山白陵中学上学时死记硬背的经历。你不认为死记硬背也有优点？

浩史：不，它是同质化教育的典型例子，我看不出它有优点。不过，死记硬背式教学方法的背景是，过去老师很少，因此除了推行同质化教育外别无选择。在美国的高收费私立学校，一位老师对应10个左右的孩子，而在日本，即使是私立学校，30多个孩子也只有一位老师。

良一：既然课堂那么大，30或50名学生也无所谓。

浩史：美国采用更加个性化的教育方法，他们的师生比高于日本。在私立学校，甚至可以找到一位老师和9名学生的班级。

良一：重点在于，日本在教育上投入不够。

浩史：我认为是这样的。日本的教育预算太少。随着互联网的兴起，现在我们有大量新工具可供使用。我认为这些工具正在改变学习和教育的真正定义。互联网改变了我们的购物方式，同样，它将从根本上改变我们的学习方式，使之有别于过去。因为互联网是互动性的，所以我们将会看到孩子们更加善于接收信息。不过还存在一个问题，教育工作者还没有做好接纳新工具的思想准备。

良一：很久之前，我遇到的一件事给我留下了深刻的印象。那是在一次为去斯坦福大学的人举办的聚会上发生的事。大约10名来自斯坦福的学生参加了这次在京都的聚会，我们每个人都和他们进行了交流。我们一直在说话，而他们一直在电脑上敲字。直到近些年，你才会看见一些日本学生也在课堂上使用笔记本电脑，而在那个时候，日本从未有人听说过电脑。当时我非常震惊，为什么日本这么晚才推广信息技术？

浩史：一个原因是老师不会使用信息技术；另一个原因是缺乏想象力，那时的人就是无法洞察到未来会像今天这样。当人们接受同质化教

育时，就会认为教育只能朝着一个方向发展，这样的观念难以动摇，所以你看到人们停止思考。有些人还隐约担忧，如果交谈时使用电脑，人们将会失去思考的能力。（笑）

良一：除了教学方式外，我还想知道，强制学习阅读、写作和算术是否仍有必要。

浩史：您知道，我中途退出了珠算课程。

良一：你现在用电脑了。

浩史：我认为我们应该教授阅读、写作和算术，但课程量要尽可能少。

良一：人们必须学习如何组织自己的想法，然后把它说出来或写出来。

浩史：嗯，我认为我的建议也许存在优缺点。以英国人为例，我认为他们的辩论和思考优先的政策产生了负面效果。人们能够表达自己的想法固然重要，但真正重要的是人们有能力思考什么对他们最重要。日本的官僚机构往往用霞关式言辞来欺骗民众。我认为若将官僚的言论翻译成英文，将会支离破碎。

良一：噢，绝对正确。

浩史：日本人不会认为事情非黑即白，而是给任何事情都抹上混乱的颜色，使之模糊不清。在这个问题上，日本孩子的这种思维方式是由日本长期的历史文化造成的，所以日本一直有必要让民众能够通过某种方式解决问题，即使他们的上级认为这种做法不对。

我认为人们有能力进行逻辑思考这一点至关重要。另外，学习日语是为了具备这种能力，这是完全有必要的。遵守规则也很重要，不过，遵守规则还意味着遵循常识，如果每个人都能做到这一点，我们将不会看到任何能够打破常识的超级巨星出现。我认为那些打破现有体系，深入开拓新时代的人在儿童时期一定是差生。（笑）就算是爱迪生和爱因

斯坦，很可能也都是古怪的学生。

良一： 也许这是对的。从这个意义上来说，你也是这样。（笑）

高等教育

浩史：我们已经简单地聊过高等教育，但我希望更详细地探讨这个话题。

具体而言，我想重点讨论这样一种观念：在本科生教育阶段，学生既要学习专业知识和技能，又要接受人文教育。人们对专业教育争论很多，但往往忽视人文教育。

日本面对的另一个问题是教育工作者的评估体系。我们不能接受那些仅仅为了吸引学生而赞同民粹主义或者进行自我审查的教授。另外，我认为我们不能让教师坐享荣誉，并获得终身聘用的好处。高校这样的组织同样应当与时俱进，以保持活力。

良一：你遇到过一位填鸭式教学的老师村上佑三（Yuzo Murakami），当时你在神户大学研讨班上课，为大学入学做准备。你的英语成绩突然有了巨大的进步。他用了什么方法使教学工作如此有效？

浩史：他有办法真正抓住每个学生的特点和潜能。他好像具备这样的能力：有一种食物，理智的人谁也不想品尝，而他看着这种食物，知道只要去掉皮，它就是很美味的。（笑）不过他是填鸭式的老师，我认为这就是他能做到简单明了教学的原因。我认为如果一个班级有40名学生，就很难做到这一点。

良一：对了，兵库县明石高中数学老师看到你进步神速，大吃一惊。他告诉我，他从未有过学生像你这样能抓住资料的要义。（笑）

浩史：兵库县明石高中有超过400名学生。我在第一次测验中排名第200。两个月后，我从第200名跃升至第一梯队，最后我成为第一名。

良一：是的。你的秘诀是什么？你接受了某种特殊教学，还是掌握了特别的学习方法？

浩史：没有，我只是使用了旺文社的教材。（笑）

良一：你希望提高成绩，并且尽了最大的努力。有一件事我从未告诉过你，我写了一封感谢信给你的数学老师，他回信道："他就像干沙吸水，吸干了我教给他的一切知识，还自学了其他知识。有他这样的学生，我感到骄傲。"他在尽最大的努力教你。（笑）我认为这对他来说是有意义的。

浩史：我不知道。（笑）

良一：你所有的老师都非常不错。

浩史：我的经历告诉我，恰当的教学方法不是让人记住你想传授的知识，而应该是思考如何管理学生的动机，提供支持，驱使他主动学习。

良一：绝对正确。

浩史：我认为，让全班齐声朗读"Yes，this is a pen"（是的，这是一支笔）不可能产生任何效果。（笑）严格来说，我认为我在高中三年学到的东西并不多。事实上，我一般不去学校。（笑）先前我看学习成绩单，似乎高三时我逃课的时间超过30天。

良一：因为我告诉你不用去学校。我知道你开始自学了，所以我认为让你坐在教室里是浪费时间。你当时在哪里学习？

浩史：既然您告诉我不必上学，我就去图书馆学习了。之前我没去学校，是因为我总是游手好闲，但是到了高二的某个时候，我每天的目的地从朋友那里改成了图书馆。（笑）

人们在大学里学什么

浩史：我有一种感觉，过去的日本学校提供的教育特别重视人文教育。

良一：的确如此。在通识教育课程中，学生学习英语和另一门外语，还要学习古希腊和古罗马经典著作以及历史文化。作为受过教育的日本人，学生们必须阅读知识分子的教育书籍，例如西田几多郎（Kitaro Nishida）的《善之研究》（*An Inquiry into the Good*）、安倍治郎（Jiro Abe）的《三太郎日记》（*Santaro' s Diary*）。我们这一代人受到的教育是，精英就应该学习这些知识。可是后来某个时候，人们停止了这方面的学习。过去的教育体系解体后，节子就从神户大学毕业了，即便如此，她刚上大学时也接受了一年半的人文教育。

浩史：我曾经应一桥大学教务长之邀在毕业典礼上发言。此前一年，他们邀请了当时丰田公司的首席执行官和日本经济团体联合会会长奥田硕。教务长告诉我，他希望我来做这件事。我就问他，如果是我去发言，是否真的没有问题？他对我说没有问题。接着第二个任务来了，您瞧，他对我说："不要让任何人知道你在这里上学时就没有学习过。"

良一：这真是令人捧腹！（笑）

浩史：于是我告诉他："是的，不学习肯定是我的错，但也是这所大学的错，因为它没有提供让我想要学习的课程。"（笑）大学课程枯燥无味，这些课程不能激发人学习的欲望，如果大家对开设的课程兴趣寥寥，他们就不会掌握所学的内容。

良一：对于你的这段话，我的理解是，你在大学期间没有学多少经济学知识，对吗？

浩史：多少还是学了一些。我每周去研讨班两次，这是我在教室出现的唯一时间。一桥大学其实是那种你不需要学习的地方。最重要的是，你无须去教室，就能顺利毕业。正如他们所言，“西有京都（大学），东有一桥”。

良一：你整天都在打网球。

浩史：如果有人问我在哪个学部就读，我会告诉他们，我在网球俱乐部。（笑）要问我在大学里到底做了什么，我把打网球当作工作，同时学习通识教育课程。虽然我认为自己本可以更好地利用大学时光，但俱乐部活动才是我大学生活的核心，所以我很高兴如愿以偿。

良一：你被指定去学习一桥大学商学部花轮俊哉（Toshiya Hanawa）教授的研讨班课程。你一定经历了一段非常艰难的时光，才完成毕业论文。

浩史：确实很难。我的论文主题是公司投放广告数量和公司价值之间的关系。

良一：花轮教授要求你留校。

浩史：是的，他邀请我在那里从事研究工作。

良一：我想起来了，你回来后待在我们在神户的住所中，反复考虑此事。我记得那是在你接到日本兴业银行的录用通知书之前，你来找我，主要不是为了听建议，而是告诉我你打算怎么做。我听了你的想法，建议你重新考虑。你可以留在花轮教授的研讨班，成为研究人员，但我认为你更适合在企业工作。从更宏观的角度看，对日本而言，这也是更好的选择。

浩史：您在神户大学研讨班的学生都去了哪些地方上班？

良一：我在神户大学经济学部担任教授时，每年我的研讨班里大约有20名学生，但是他们和你不同，都是非常认真、优秀的学生。他们大多去了银行或者贸易公司。我在研讨班课堂上尝试了许多不同的方法，

向他们传授技能，他们工作后会发现这些技能都是有用的。有一年，我有五六个学生还参加了美式足球俱乐部。他们不算刻苦，但是有进取心，最后都在不错的公司找到了工作。现在回想起来，那时应该多鼓励学生做他们喜欢做的事情，这样能够培养更多企业家。

浩史：神户大学毕业生中有一些著名企业家。

良一：出光油气有限公司的出光佐三（Sazo Idemitsu）是神户高等商业学校（后依次发展为神户商业大学、神户经济大学及神户大学）最优秀的毕业生之一。他完完全全就是一位企业家。神户制钢公司脱胎于铃木商店，后者的创始人之一也毕业于神户高等商业学校，我听说他是通过聘用神户大学的一些毕业生创建了自己的公司的。

浩史：第二次世界大战后神户涌现出大量企业家。

良一：战后不久，从出口棉花开始，神户的发展形势令人吃惊。有一段时间，位于大阪的贸易公司（如丸红、日绵、伊藤忠商事、兼松和安宅产业）的管理者大多来自神户大学。最早兼松是从澳大利亚进口绵羊毛的。该公司的创始人是兼松房治郎（Fusajiro Kanematsu），在他逝世后，公司按照他的遗愿分别在神户大学和一桥大学修建了兼松纪念馆和兼松大礼堂。

创建乐天

浩史：我的血管里也流淌着企业家的血液。人们经常将我和软银领导人孙正义做比较。因为他透露过他的家族是韩日混血，所以网上有人开始谣传我也是韩日混血。您要成为韩国人了。（笑）

良一：有这样的新闻？你是许多不同家族融合的结果，其中包括本田家族。你知道的，我们是本多忠胜的后代，他是德川家康的“四天王”之一。他是勇士，也是商人，经营范围在现在的神户附近。

浩史：他具有企业家精神。

良一：我们的家族还与浦岛家族融合。节子的父亲浦岛秀夫（Hideo Urashima）是一个天才，毕业于神户高等商业学校和一桥大学，之后在三菱公司从事贸易工作。在一桥大学时，他也是中山伊知郎的同学。中山先生后来成为一桥大学校长。

浩史：中山先生是花轮教授的导师，我在一桥大学上研讨班时，负责教学的老师就是花轮教授。

良一：是的，你们之间有这样一层关系。三木谷家族还做过神户的大米批发商。我们涉足了广泛的行业。神户和横滨一样，自明治时代以来就是外贸中心。正因如此，这里有许多欧洲人、美国人和到访的中国商人。这就是我对出国丝毫没有迟疑的原因。我认为原因是我在神户长大，如果我在东京或名古屋长大，也许我会犹豫。

浩史：从这个意义上来说，我认为我们需要重新树立地理大发现时代人们的思维。日本人应当尝试再次成为探险家。

良一：我仍然能记得你决定创办公司的那一刻。你说你希望和我聊

聊。在那之后不久，你就辞去了在日本兴业银行的工作，然后来到神户，和我们住在一起。此前我们相距较远，你在东京，我们仍然在神户，不能经常团聚，因此我不清楚你想要和我谈什么。记得当你告诉我你打算辞掉工作时，我建议你重新考虑。我让你反思在日本兴业银行的作为，建议你从内部努力恢复这家银行的活力。我认识很多在大银行的研究部门工作的人，包括日本兴业银行研究部门的负责人。

浩史：我回答道，我认为这家银行需要数十年才能恢复生机。

良一：我很担心，因为这家银行待你不薄，送你去哈佛商学院留学，之后又让你在纽约华尔街的一家证券公司学习并购和资产。

浩史：在银行业结构发生变化的时期，这样做是正确的。有人试图创造一种商业模式，除了收取债务利息外，还可以通过买卖债券获得利益。当时我向您解释过，我认为我已经还清债务，为了偿还它们，我挣了一大笔钱。

良一：你说过这话。你无论如何也要辞掉工作，创办新公司，但是那时你的想法还没有聚焦到你真正想做的事情上。

浩史：我有很多想法，甚至想过也许我能创办一家餐饮公司，开设像哈佛大学校园里的那种自助餐馆。

良一：我从未考虑过创业，因此我不能给你多少建议。不过我倒是记得，过了一段时间，是我告诉你，在一批候选的公司名称中，应该选用“乐天”这个名字，因为见过一次就能记住它。

浩史：您怎么看当时的互联网购物商业模式？

良一：我个人不是非常热衷于上网或发电子邮件，所以，虽然我理解其中的逻辑，但我认为通过电子邮件订购商品实在很难。我那会儿还有一些积蓄，于是就告诉你，如果还需要资金，可以向我们借钱，但你一分钱也没借过。

浩史：不过，我问您是否可以向我介绍任何想要在乐天开店的人，

您引荐了一位学生。1997年，有13家商户在乐天开店，其中就有您的一位学生。

良一：其他事情我也帮不上忙。我的意思是，我认为这是我能做的最小的事了。我的研讨班上的一名学生回大阪继承家业，那是一家玩具批发商，于是我请他帮个忙。一段时间后，他的公司因竞争不过一家进入本地市场的外企而破产，因此现在他是一家玩具公司的雇员。

浩史：您当时认为我面临的挑战是什么？

良一：我欣赏你的作为和积极的心态、独立的精神以及对成功的期望。你似乎的确仔细思考过哪些事情是自己想做的，哪些事情是自己不想做的。你对自己正在走的路很有信心，也确实洞察到商机。此外，我从未听过你对任何人有过苛刻的评价。我认为你有一种能力，就是能够不断尝试，即使失败一两次也不气馁。既然你是最小的孩子，在抚养你的过程中，我们就保持轻松心态。（笑）这个方法看起来收到了良好的效果。

教师的评价体系

浩史：我认为，如果日本打算建立制度框架，目的不是灌输知识，而是让学生自己产生学习的欲望，那么日本需要更好的教师评价体系。怀着这样的想法，现在我正考虑在乐天引入一套360度评价体系，用于人事考核。有了这样的体系，不仅高级职位的人要评估他们的下属，下属也要评估上级。我听到这样一种意见：这套体系有可能导致管理者开始按照民粹主义的方式做事，就是为了让下属感到满意。可是我认为，如果从宏观的角度看待事物，实施新的评价体系是正确的选择。

我的另一个想法是点对点评价体系，也就是说，在这个体系下，教师要评估他们的同事。请教师回答他们认为同事的教学方法有效还是无效，这样做大有益处。在教师评价体系的问题上，我们需要根本性的变革。

良一：要评价大学教师，难度非常大。每个人都各有所长，因此管理者评价下属的研究成果是不可能做到的。出于这个原因，我认为，建立你刚才提到的那种点对点评价体系极为重要。还有一种情况，教师正在讲解非常前沿的理论，而学生实际上不能理解，所以我们也需要评价教学方式。

浩史：大学教师应当互相评价。

良一：大学教师不需要完全教会学生，而是要想方设法让学生理解教学内容。我这么说的时候也在思考自己的失败之处。如果你看到学生在教室里东张西望，或者听课时心不在焉，他们就不会理解教材。在美国，教师非常重视授课方式。我希望日本的大学通过更系统的方法解决这个问题。

浩史：还有一些学习方法可以满足那些通过互联网学习教材的人的需求。例如，丹麦的学生在学校里坐在电脑前面学习，而且，即使他们同上一节数学课，也会得到个性化指导，以处理不同的问题。还有所谓的“社会化学习”，参与者进行互动性学习，经由互联网加入小组讨论，以这种方式提高技能。

重点在于，如果人们决定毕业后成为全职劳动者，他们会发现自己处于这样的状况：不再感到有必要学习，也不再有成长的欲望。所以，我们需要想出方法让人们从事更具创造性的工作，这尤其有助于他们成为国际化的商业人士。另外，每个人也需要加强专业技能，无论什么样的技能都可以。

良一：是的，完全正确。德国的“师傅”（Meister）学徒制就是一个例子。

浩史：因此，我们需要将日本的劳动力市场推向国际。即使是蓝领工人，也要将他们引入美国或东南亚的工厂。他们具有附加值，也就是说，有能力作为指导人员传授专业技术。

日本教育体系战略的必要性

浩史：当我们谈论教育时，是把它作为单一对象的，实际上教育有很多类型，包括人力资源培养、智力教育和提升专业技能的教育。看看全世界，例如印度，该国的孩子身处激烈竞争的环境，有些地方帮助他们逐步掌握技术，有些地方提供人们可以在北欧国家见到的那种教育，在这里，人们利用新颖的倡议来提高创造力。教育模式多种多样。

我一直在思考日本的教育。它缺乏战略性，没有为发展教育而设定目标。政府每10年编制一次课程纲要，学校根据那样的政策，以统一的形式开展教育工作。教育机构不培养创造力。我担心日本的学校甚至形成了不认可创新的氛围。我认为建立各种类型的学校是有意义的，有些学校利用竞争原则推动教学，有些学校则执行培养创造力的教育倡议。

我要提出的第一个观点是，日本应该将选择自由置于同质化教育之前。第二个观点是，日本需要投资教育，重塑教育的概念。教育应该被视为投资，而不是支出。建立一个教师数量大幅增加的充满生机的教育体系，这一点至关重要。

日本需要与时俱进，摆脱同质化的、方向单一的低效教育，利用互联网建立互动性的、定制化的教育体系。为了实现这个目标，日本必须投资。与此同时，日本应该改变现有的教育制度，包括政府教育纲要问题以及终身雇佣制和日本教职员组合的问题，因为我们有必要推动教育走上更加进步的道路。我认为日本应该制订一项教育计划，以使英语和信息技术与阅读、写作和算术同等重要，这项工作意义重大。

良一：我绝对同意你的观点。投资应该用于人民，而不是物品，因为投资于人将会带来令人惊叹的结果。日本人不对教育进行投资，而认

为它是一项支出，我认为这非常奇怪。为什么日本人会有这种想法？

浩史：认为教育是支出反映出每个人都按照统一的方式接受教育。日本的教育体系为所有学生提供基于预设标准的教育。这套体系的某些方面超越了其他国家采用的体系，但是，如今日本的年轻人身处国际竞争和注重创新的时代，面对的是暂缓破产的处境。当本国的世界地位不高时，大家会团结起来，在竞争中战胜其他国家。可是，当我们已经居于高位时，我认为人们会产生这样一种困惑：为什么我们还要努力工作、互相竞争？

良一：我最担心的就是年轻人的自满情绪。

浩史：札幌农学院（现在的北海道大学）的威廉·S. 克拉克（William S. Clark）教授曾经说过："孩子们，要胸怀大志。"我认为这句话的影响力已经消失。在当前的社会体系下，人们循规蹈矩，学生被要求按照老师的教导做事。这种骄傲自大的教育体系还告诉人们不必相互竞争。

良一：我同意。

浩史：我感觉在兵库县精英汇集的滩高校存在一种浓厚的、火热的氛围，这是你在东京的麻布中学和开成高中看不到的。那里的学生雄心勃勃，精神抖擞。也许这与创办学校的是一家清酒酿酒厂有关？（笑）

良一：我一直认为那所学校聚集了许多优秀学生。现在和过去不一样了吗？

浩史：滩高校为国外的大学输送了大量学生。我听说很多学生的目标是进入哈佛大学，校长为他们提供推荐信。

良一：校长在推动学生留学。

浩史：就英语教育而言，如果我们引入托福作为高考的一部分，世界将大大不同。棘手的事情很难做，所以我一直在寻找这样一类事物：我们可以改变它，而它又会通过类似多米诺效应的方式影响其他很多事

物。我认为在高考中引入托福就是这样的一个点子。

良一：将托福引入高考，自然会降低日本高中生在努力进入国外大学时面对的挑战。

浩史：完全正确。这一点很重要。就像我在前面（第四章）说的，官僚确实要求引入“托福及其他”，但他们保留了“及其他”这个说辞。我坚决反对这样的字眼，可是后来他们的解释是，当他们提到“及其他”时，并不是指英语检定协会的英语测试，而是想要讨论剑桥大学或牛津大学采用的资格考试。他们说英国大使对这个想法表示不满，可我认为这只是一个借口。（笑）如果我们要在高考中采用英语考试，托福是不二之选。我认为在高考中引入托福可以改变世界。

良一：我基本上同意你的在高考中引入托福的观点。我认为现在每一所大学都在本校特有的考试题目上费尽心思，而且其中一些试题还刁钻古怪。因此，我同意采用托福，不过，你对于如何操作有没有什么建议？

浩史：一些大学已经宣布计划采用托福作为入学考试的一部分。

良一：至少为入学考试出题的英语教师会开心了。

浩史：这些老师现在非常努力地学习托福。不然，如果有人问他们自己的托福分数，他们该怎么回答？（笑）

良一：托福是美国哪家机构举办的？

浩史：美国教育测验服务社，这是一家位于新泽西的非营利性组织。当我们告诉他们想在日本的高考中引入这项考试时，他们说每人收费15 000日元。文部科学省回复说价格太高，现在乐天正在同美国教育测验服务社谈判，努力把价格降至3 000日元，并承诺会有数万名学生参加考试。教育测验服务社说，不确定能否降至3 000日元，不过他们承诺会给我们降价。

我相信，如果学生受益于托福分数，能够进入哈佛大学或者斯坦福

大学，他们就可以构思新的梦想。今天的年轻人没有活跃于国际舞台的梦想，但如果他们知道有人越来越国际化，情况就会发生变化。美国职业棒球大联盟就是一个例子。当野茂英雄（Hideo Nomo）加入洛杉矶道奇队时，人们认为日本运动员在职业棒球大联盟永远不会成功。可是，在他开始打球后，人们改变了想法，他们认识到，日本运动员是能够取得成功的。

良一：在一些人在国外功成名就之后，不用多久，一家接一家学校的学生整体流向就会发生变化。

浩史：目前，在东京大学入学考试中学生录取人数最多的中学是开成高中。等到前10名学生都决定去哈佛大学而不是东京大学时，学生们整体的思想就会发生180度大转变。如果最优秀的日本学生选择放弃日本的大学，就会给本国的大学带来一种非常正面的压力。

良一：东京大学考虑允许学生在秋季入学，这样海外的学生更容易来这里就读，但是我听说这个想法被放弃了。很遗憾。我认为如果东京大学开始这么做，其他高校就会接受这个主意。据报纸报道，这个想法被放弃的原因是，让学生9月入学会导致他们在公务员或律师考试到来时处于劣势。

浩史：我认为真正的理由是东京大学校长换届。前任校长小宫山宏（Hiroshi Komiyama）提出了允许学生9月入学的想法。我的理解是，这是那种（领导者换届导致的）糟心事。（笑）我也能明白其中的逻辑：如果其他大学不做变更，那么东京大学就不可能独立完成这件事。这就像美国人不会弃用英寸和码而改用公制单位一样。归根结底，仅有一家学校改变入学时间，是难以实现的。我认为政府需要下决心在全国层面推行这样的变革。

良一：这绝对是需要在全国层面进行探讨的事情。我认为仅仅一所学校很难达到目标。

浩史：2013年4月，乐天聘用了306名应届毕业生，其中18人来自东

京大学。在我被日本兴业银行聘用的同一年，差不多相同数量的东京大学毕业生选择进入这家银行。我们无从知晓这些人为什么选择在乐天工作，除非我们单独问他们原因。不过，因为我们把英语作为通用工作语言，所以入职的东京大学毕业生的数量正在增加。我认为我们也许会吸引那些未来终究要自己创业的学生。

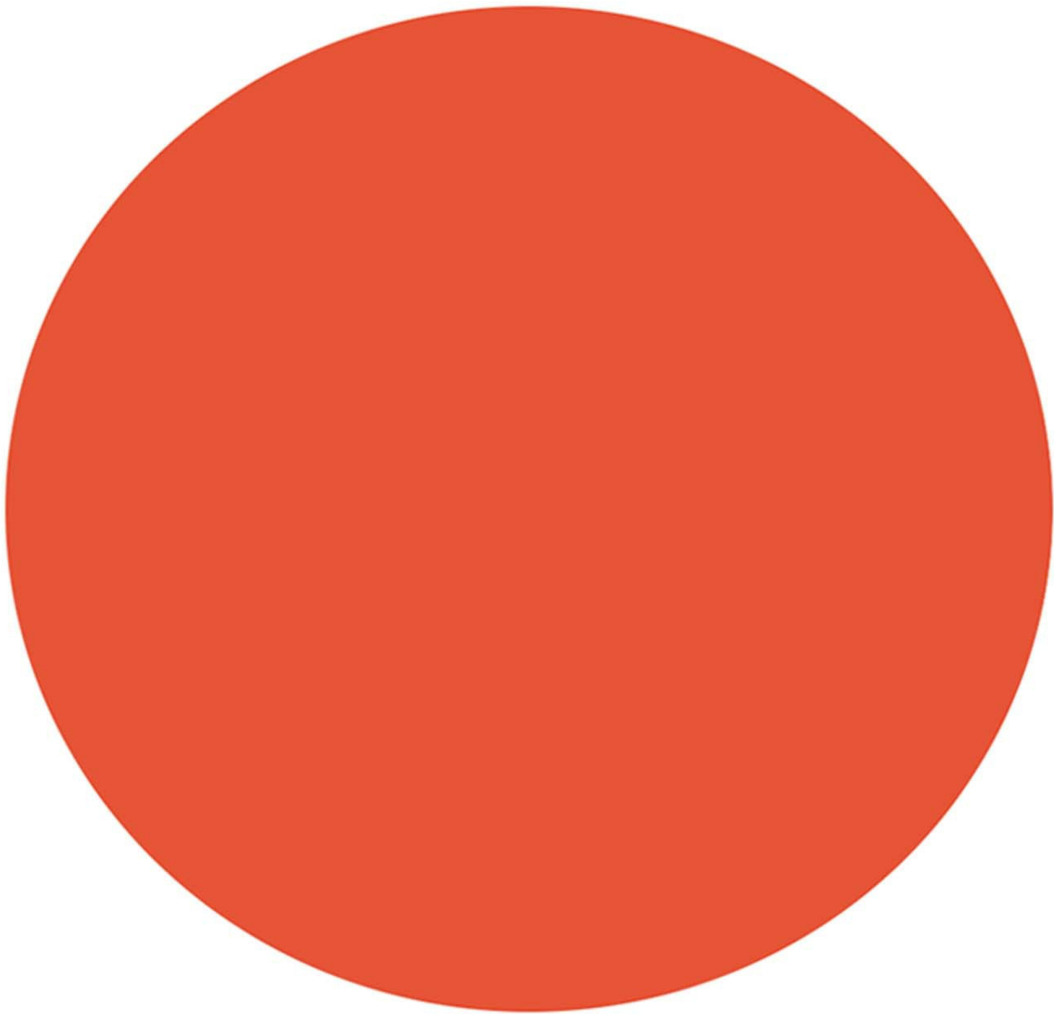
良一：我认为招聘到大量具有企业家思想和国际思维的员工真是太棒了。

小结

- 大幅改革单方面说教式的教育体系，建立创造性、多元化的教育体系。
- 从小学开始教英语。
- 利用互联网开展互动性教育。
- 为教师建立点对点评价体系。
- 将托福引入高考。

第七章

打造日本品牌的力量



品牌力

浩史：我想谈谈品牌力。提到品牌力，我会想到附加的赢利能力。即使是相似的产品，有品牌的和无品牌的在价值上也有差异。例如，“日本制造”是一个品牌，而且是一个有价值的品牌，虽然价值不如从前了。之所以会这样，信息技术网络的广泛影响是原因之一，信息和设计的全球化差距正在缩小。

除此之外，日本作为一个国家也有其品牌价值。它的价值可以通过每年有多少来访游客，有多少全球公司把总部设在这里，以及作为一个国家，日本有多么吸引人来衡量。如果有很多游客来参观游览，很多公司把总部设在日本，那么日本产品给人们的印象也自然而然地加深了，而且人们也会开始更加关注日本时尚。我们通常会认为国家的品牌价值与产品的品牌价值是不同的概念，但是，从这个角度来看，我认为这两种价值是一致的。

良一：我赞同你的看法。

浩史：我们如何将国家的品牌与产品的品牌联系在一起呢？在日本新经济联合会举办的2013年新经济峰会中，许多外国与会者表达了他们对日本的喜爱之情，但是，如果我们看看市场局势，就会看到这种美好的情感并没有反映在日本产品的价值上。我认为造成这种局势的部分原因是糟糕的市场营销，市场营销需要把我们的品牌价值推广到更大的市场，但这项工作没有做好。国家层面上，已经做了很多，比如“酷日”运动。到目前为止，对于这项运动，我有一个强烈的印象，就好比太多的厨师参与熬汤，反而把汤给熬坏了，他们一直试图将一切囊括其中，却始终制定不出一个稳健的策略。尽管已经广泛地得到了数亿日元乃至数十亿日元的融资，但这项运动尚未真正奏效。日本的策略很可能成了失

误的“大杂烩”。

良一：也许它恰好缺少调料。

浩史：例如，在联合国世界旅游组织发布的2011年统计数据中，我们可以看到亚太地区各地区的旅游收入。中国内地的旅游收入约为485亿美元，是其中最多的。排名第二的是澳大利亚，排名第三的是中国香港地区。日本在榜单中名列第10，旅游收入约为110亿美元，仅相当于中国大陆的1/5，不及韩国和中国台湾地区。显然，我们需要提升日本旅游资源的吸引力，积极开展市场营销活动。

良一：来日本的外国游客数据的确令人震惊。

浩史：最大的问题就是签证。除非日本大大放宽签证限制，允许外国游客免签证进入日本，否则我们不可能看到来日本的人数大幅增长。如果日本这样做了，人们又要开始问非法劳工的事了。某种程度上，我认为难免要承担这种“成本”。

良一：我们在处理问题的时候，需要有更多的同理心。

浩史：旅游收入少的原因很简单。日本给旅游设置了障碍，不肯发放签证。我们还可以尝试向外国人宣传日本传统文化的魅力，但是如果人们无法理解我们的措辞，我们的努力也是徒劳的。我们需要用通俗易懂的方式来宣扬日本的亮点。

我认为在我们谈论的这个话题中，相扑是最好的例子。目前，在横纲级等三个最靠前的相扑等级中，很多选手都是蒙古人。2004年，外务省举办了一次名为“蒙古人眼中的日本形象调查”的活动，要求人们回答“蒙古应该友好相处的国家”。日本以37%的比例位居榜首，第二名美国占比35%，第三名俄罗斯占比28%，第四名韩国占比14%。换言之，日本遥遥领先于俄罗斯和韩国，甚至比美国还有优势。我认为日本在蒙古如此受欢迎的原因，一是蒙古国内对日本政府的官方开发援助计划做了广泛的报道；二是在相扑这项运动中，两国之间有着紧密合作。当调查人员问到“你喜欢哪位日本名人”时，在排名前5的回答中，有4位是相

扑选手。

良一：太不可思议了！

浩史：蒙古人通过相扑运动逐渐了解日本，并对日本产生了良好的印象。这也是我一直提倡在体育界（如日本职业棒球和足球项目中）取消外籍运动员名额限制的原因。

良一：现在依然存在对外籍运动员的人数限制吗？

浩史：在日本职业足球和其他运动项目中，还是存在对外籍运动员的名额限制。如果说高中棒球队有这个限制，我是可以理解的，但我不明白为什么在职业运动中要对外籍运动员有这样的限制，真搞不懂。

良一：毕竟我们讨论的不是业余运动员。

浩史：我认为如果有中国或韩国运动员到日本来参加体育比赛，并且表现不俗，那么他们的成就会在电视、卫星电视和互联网上广泛播出，他们国家的人自然而然地会感到同日本的关系更加密切了。这与世界杯、奥运会等国际赛事不同，国际比赛会让人们明显感受到我们正在参加一项国际比赛，对增进国家之间的友好关系没有什么帮助。

良一：因为人们认为这种赛事是本国与他国之间的较量。从这个角度来看，每年一度在伦敦郊区举行的隶属大满贯网球赛之一的温布尔登网球锦标赛是一项极好的赛事。

浩史：2013年夏季的温布尔登网球锦标赛中，来自英国的安迪·默里（Andy Murray）战胜了塞尔维亚选手诺瓦克·德约科维奇（Novak Djokovic），赢得比赛冠军。事实上，这是英国选手77年来首次赢得这项赛事的冠军。温布尔登网球锦标赛吸引了来自世界各国的顶级网球选手和网球爱好者。英国王室也参与了比赛，他们拥有顶级球员，这些球员从头到脚一身白色球衣，对王室行鞠躬和屈膝礼。（笑）我认为即使英国球员没有赢得比赛，这项赛事也为英国品牌创造了巨大的声势。

制定市场营销策略要靠直觉，因此我认为我们需要对这类事物具有

敏锐洞察力的人，他们可以从战略上思考如何扩大日本品牌和时尚的影响力。日本政府恰好相反，他们近期的做法是，让经济产业省带头建立一只基金，然后召集一群他们惯于合作的公司，包括几家大型的日本广告公司，推广各种各样的倡议。他们似乎并不在意质量，只在乎数量的膨胀。我认为这实在太糟糕了。

我们需要做的另一件重要的事，是说服跨国公司将总部设在日本。看看英国和英国贸易投资部，它们推出激励措施，令跨国公司相信就应该将总部设在伦敦。虽然日本曾经是宝洁、雀巢等跨国公司亚洲总部的所在国，但现在这些公司大部分都已经搬到海外了。

良一：我猜他们离开日本，搬到东南亚去了。

浩史：我想很多跨国公司都把亚洲总部搬到了新加坡。所以，争取到总部就意味着击败新加坡。（笑）我们有什么理由让这些公司将其亚洲总部搬到日本？先说一条，新加坡热得让人无法忍受，办公环境也拥挤不堪，而日本的环境绝对更宜居。

示范效应

浩史：说到品牌，思考示范效应是很有帮助的。在前面（第一章）我谈过这个话题。“示范效应”这一概念是由哈佛大学教授詹姆斯·杜森贝里提出的。

良一：是的，第二次世界大战结束后，熊彼特担任哈佛大学经济学院的院长，任职期间，他指导了很多人，在他的学生中有些人成为杰出的经济学家。杜森贝里是最负盛名的经济学家之一，与熊彼特一样，他对凯恩斯主义经济学的分析做出了杰出的贡献。

简单地解释一下凯恩斯主义经济学。凯恩斯主义经济学提出：要想增加就业，我们需要做的就是通过增加投资（如降低利率）等手段刺激经济增长。凯恩斯还提出了“资本边际效率”，这一概念建议政府改善投资环境，实行提高投资效率的政策。凯恩斯主义经济学在第二次世界大战后的宏观经济学中得到普及，它提倡为了促进投资，政府要实施包括财政政策在内的结构化政策。

在那之后，消费函数论战开始了。通常，消费水平是由总收入决定的，但是除了收入，是否还存在影响消费的其他因素？消费函数应该是什么样的？为此学术界展开了一场激烈的辩论。这场辩论从第二次世界大战后的1950年左右就开始了。那时我还在研究生院，刚刚开始我的学术生涯，有关消费函数的辩论是当时宏观经济学的一个重要主题。杜森贝里是消费函数论战中的重要参与者，他在辩论中提出了“示范效应”和“棘轮效应”两个概念，这两个概念都对经济学做出了重大贡献。

他提出，消费不仅仅由收入决定。看一个人的收入和消费函数，就知道他会做出何种消费行为。问题是，人们并非在孤岛上离群索居，参

与经济活动，他们会和邻居一起从事消费活动。杜森贝里相信人们可以感受到来自社会的反馈。

示范效应在某些消费上表现得不明显，一个例子是人们在家里用餐时花在食物上的消费。在谈到购买汽车或最时尚、最流行的用品时，我们很容易就能发现示范效应，因为我们掌握了大量关于人们外出时驾车和着装的数据。当看到别人穿着时髦的衣裳时，人们就会想“我也要买那些衣裳”，然后就买了。这就是杜森贝里提出的“示范效应”。

我要解释的第二个概念，是杜森贝里提出的“棘轮效应”，这个概念与示范效应有相似之处。他描述了这样一种消费行为：如果人们在一个更昂贵的地方品尝到美味的食物，之后便会拒绝再去提供劣质食物的餐馆。一旦人们体验或购买了优质产品，为了获得同样的体验或产品，他们就会继续支付同样数额的钱，这种消费选择被描述为“棘轮效应”。这两个概念都被视为杜森贝里最著名的成就，我认为它们对第二次世界大战后有关消费函数的辩论做出了巨大的贡献。

杜森贝里的另一个著名理论是相对收入假说。一个人的收入并非独立于其他因素，事实上是受到其他人相对收入规模的影响，并随着其他人收入水平的变化而上升或下降的，这一点与示范效应相似。这一理论也对美国的宏观经济学做出了重大贡献。

如今，这些都是基于实证研究得出的结论。从20世纪50年代到60年代中期，针对是否将这些理论进行集中整合的问题发生了一场激烈的辩论。到70年代，一场新的辩论开始了，这次与通货膨胀有关。从60年代后期开始，通货膨胀成为一个现实的问题，因此70年代以来，人们便开始争论这个问题。这一时期，经济学界涌现出很多不同的观点，并围绕着某种程度的通货膨胀是否不利于资本主义经济或通货膨胀率是否真的不应为零等话题展开了激烈的辩论。芝加哥学派呼吁设定适度的通货膨胀水平。

浩史：您是说米尔顿·弗里德曼？

良一：是的，米尔顿·弗里德曼是芝加哥学派的代表人物。凯恩斯主义学派呼吁将通货膨胀率降至零，詹姆斯·托宾（James Tobin）坚持这一观点。这一辩论作为经济学的核心话题，在全球范围内持续了5年多。在日本，立教大学的西山千秋（Chiaki Nishiyama）博士曾是弗里德曼的代言人。

为了驳斥杜森贝里的相对收入假说，弗里德曼提出了永久收入假说。该观点主张，判断消费行为的基础是个人对其一生所得收入的预期，而不是某个时刻的收入。纵观整个人生历程，人们的收入有时高，有时低，他们会基于对收入的预期做出合理的决定。在收入增加时，人们增加储蓄量；在收入减少时，人们用储蓄的资金来补贴消费。这就是永久收入假说所表达的思想。因为消费是在永久收入的基础上做决定的，所以一部分收入会转化为储蓄。这在一定程度上意味着人是理性的，会在临终时留下一大笔遗产。米尔顿·弗里德曼的假说假定人们并不会将这笔遗产所带来的巨额资金存起来，而是会将它们用于消费。

浩史：示范效应和关于消费函数的辩论或针对通货膨胀的辩论，与我们正在讨论的品牌有什么联系？

良一：是啊，是啊，我们刚刚是在讨论品牌，不是吗？（笑）与品牌有关的是示范效应，棘轮效应在某种程度上也与品牌有些关系，但在这里，重要的理论还是示范效应。如果考虑品牌，示范效应又会如何表现？在有关示范效应概念最早的争论中，人们并没有讨论这个问题。我想，对一个对这类事情感兴趣的年轻研究者来说，它是个不错的论题。

国家层面的品牌价值

浩史：假定正如你所说，我们接受芝加哥学派的永久收入假说，换个角度来说，永久收入算是预先确定的，那么，我们有没有品牌，也就无所谓了。

良一：有人提出批评，说了一些理由，比如，因为我们有了品牌，这些品牌看到了其他品牌的做法，所以现实经济中会出现各种各样的情况。品牌对消费活动有没有影响，这是一个有趣的学术话题，如果有一位年轻的经济学家出来挑战这个话题就好了。

浩史：我认为，就贸易理论和比较优势理论来说，日本的品牌具有极其重要的意义。

良一：是的。在经济学中，大家在封闭的系统中思考这些争论。接下来，我们当然必须在开放的系统下思考这些观点，正如你所说，包括思考这些观点如何影响其他国家和贸易活动。如果我们谈论一个开放的系统，我认为，由于每个国家的消费活动和文化都存在差异，其示范效应和棘轮效应也会有所不同。

浩史：我不知道下面这个现象是否与示范效应有关：只要韩国开始出口更多媒体内容，如影视作品，这些媒体内容就开始在出口目的国流行起来。当这种情况发生时，人们就会开始购买三星电视机和韩国服装，因为他们认为韩国演员很酷。我认为韩国这么做不仅提升了单种产品的品牌力，而且由于这些产品与其他韩式物品建立了关联性，“韩国制造”的品牌价值也得到了提升。

良一：你可以称之为“涟漪效应”。

浩史：从这个意义上来说，我认为国家层面的品牌价值会提升产品

的品牌价值。您认为呢？

良一：国家层面的品牌当然会影响其他品牌的沉浮。“日本制造”这一品牌也是如此，即便是汽车品牌，也会受到它的影响。我认为日本产品是有品牌价值的。

浩史：日本产品确实质量好。以汽车为例，如果丰田汽车在F1（世界一级方程式锦标赛）中获胜，就能卖出更多的汽车，这就是现实版的示范效应，不是吗？它影响了人们区分丰田产品与其他品牌产品的方式。而且，我相信这样一个事实：随着人们对日本这个国家的印象改善，他们对日本产品的印象也会有所改观。

良一：的确如此。我确信当整体印象有所改善的时候，个别产品的印象将会得到改善。

浩史：2012年，我去了一趟新加坡，看到在那里三星电视机的定价比索尼和松下电视机都要高，大为震惊。我原本以为三星的家用电器要便宜一些，但并非如此。事实上，索尼、松下和夏普电视机的价格更低。

良一：果真如此？那性能呢？

浩史：就性能而言，三星设备定价偏高。

良一：三星电视机的性能也不错吗？

浩史：原因是，三星一直以来致力于全球电视机标准的研发，所以三星电视机在性能方面可以满足全世界用户的功能需求，例如智能电视功能。日产电视具有高清晰度，但无法满足全球标准的功能需求。这又是加拉帕戈斯式困境，人们只能在日本看到高清晰画面。日本电视机性能与全球标准真没有建立任何联系。

良一：换言之，我们已经进入技术超越国界的时代了？

浩史：特别是在重工业和化工产品领域，不仅技术已经走向全球化，而且境外企业的技术水平比日本国内还要高。

良一：哦，这是个问题。你认为日本人在多大程度上意识到了这个问题？

浩史：完全没有，我的意思是，我并不认为人们确实意识到了这个问题。

良一：正如我在前面（第五章）提到的，这种情况下，特别重要的是，我们要清楚，像夏普这样的管理层在多大程度上意识到他们的现实处境？如果他们意识到了这一点，又会做何反应？如果他们意识到问题，又不作为，又是为什么？我们生活在一个速度决定胜负的时代。如果行动太慢，就追悔莫及了。

浩史：要回到从前已经不可能了。

良一：我不知道能不能回到从前，但是我认为难度很大。我要强调的是大企业的管理层是否意识到他们所处的环境。如果意识到了，同时又不能做出应对安排，那么我们就必须查清问题究竟出在哪里。

浩史：日本产品的品牌价值一定程度上基于日本这个国家的品牌，因此我认为我们需要改善人们对日本的印象。这不仅仅是在说日本品牌本身，我认为我们还需要用响亮而清晰的声音告诉世界，日本不仅是一个安全的国家，而且有美食与时尚。为此日本政府做了各种不同的尝试，但如果从政府需要做的仅仅是掏钱这个角度来看，我感觉他们正在实现目标，不过，市场营销是应该具备战略性的。

良一：这样可不行。

浩史：举个例子，当美国信息技术公司的首席执行官来访日本的时候，美国驻日本大使馆会举行宴会，宴请来自世界各国的政界、金融界人士和官员，深度交流。法国和意大利大使馆也会这么做。他们常常邀请我参加这类宴会。当我出国访问的时候，很少被日本驻当地大使馆邀请参加宴会。难道国外的日本大使都不做这种事吗？

良一：有个商业社团，同外交部的官员有密切接触，可能日本驻外

国大使馆只邀请这些人吧。

浩史：是的，可能只是没有邀请我参加那类使团吧。在日本，外交部、经济产业省和财政部都是垂直管理体系的一部分，管理不同领域的事务。食品归农林水产省管理，文化归文部科学省下设的文化厅管理，旅游归国土交通省管理，科学和技术营销归经济产业省管理。没有一个人总揽全局。

良一：这不是日本品牌印象的问题，而是渗透到每一项政策中的问题。

浩史：这就是我们若要提升日本的国家品牌形象，就必须考虑超越每一个政府部门单独的角色和目标，进行全方位拓展的原因。一方面，与其他国家进行交流；另一方面，重要的是吸引外国人到日本，邀请跨国公司把总部设在日本。下面我要说的与棘轮效应这个概念有些差异。我认为如果我们说服人们来到日本，让他们体验到日本丰富的美食和卓越的汽车，他们会逐渐爱上日本产品，并开始消费。我认为任何人在经历了丰田的驾驶体验后，便不会再去驾驶现代了。

良一：我同意。

浩史：另外，我们的消费电子产品（例如电视机等）的价值正在逐渐消失。可以说，我们正看到一个逐渐弱化的棘轮效应。

良一：相信第二次世界大战后，在所有初次亮相的日本产品中，给人印象最深刻的非索尼随身听莫属。没有什么产品像索尼随身听一样，刚刚上市就那么火爆。现在想想，索尼随身听就是把收音机的体积变小了。

浩史：它是一台收音机与磁带播放器的合体。

良一：没错，十分准确，而且还能用来录音。

浩史：索尼随身听一上市，就征服了整个世界。正因如此，索尼提升了品牌形象。我认为是企业家创造了品牌力量。索尼有盛田昭夫和大

贺典雄（Norio Ohga）；苹果有乔布斯；三星有三星电子副董事长李在镕（Jae-Yong Lee），李在镕是创立三星企业的家族的第三代成员之一，是一位优秀的企业家。

品牌形象的提升，迅速使三星在世界舞台上更具竞争力。毫无疑问，那些喜欢三星产品的人也会购买其他韩国产品。这是自然而然的事。

在日本工作的外国人

浩史：据估计，每年有830万名外国人到日本游览观光，与到访新加坡、中国和韩国的外国人数量相比，相差甚多。因此，我认为吸引更多人来日本，了解日本的优点，是极其重要的。

另一个问题是关于外国人到日本工作的。外国人到日本来工作，会增进海外人士对日本的好感。我认为利用这种影响的最佳途径就是体育运动。日本球员积极赴国外从事体育运动也很不错，比如效力于美国职业棒球大联盟的铃木一郎（Ichiro Suzuki）、效力于英国曼彻斯特联队的香川真司（Shinji Kagawa），但我认为最好是让外籍球员来日本，以此深化人际交流，提升大家对日本的兴趣。

这就是我在前面提到的，我想要日本在足球、棒球这样的职业运动中取消对外籍球员人数的限制的原因。我认为外国人没问题。

良一：如果到最后每一位运动员都来自国外，那怎么办呢？

浩史：即使那样也没什么，但这种事绝不会发生。（笑）乐天在中国台湾地区发展迅猛，我们的品牌被中国台湾民众广泛认知，原因之一就是有两位中国台湾球员（林英杰和林恩宇）效力于东北乐天金鹰队，中国台湾每天都播出他们的赛事。日本足球联赛（日本职业足球赛）也是这样，最起码我们需要取消对亚洲国家运动员人数的限制。如果亚洲运动员在日本踢球，各国电视台就会开始转播日本足球联赛了。

如果我们能吸引更多像来自纽约洋基队的安德鲁·琼斯（Andrew Jones）那样的球员加入东北乐天金鹰队，如果我们能吸引更多这样的人来日本从事体育运动，赛事将会更加精彩，电视转播的收入将会增加，同时，海外人士对日本的兴趣也会提升。这真是一石三鸟呀！

良一：我想知道，如果美国球员在日本比较活跃，那么美国人会不会观看日本的职业棒球赛呢？

浩史：他们当然会看，而且日本职业棒球的水平也会提高。

良一：在相扑运动中，我们看到正因有了蒙古人，相扑运动才如此有趣，但出于某种原因，同样的事情并没有发生在职业棒球上。

浩史：相扑是一项枯燥的运动，只有日本人观看这项比赛，真是太扫兴了。因为蒙古人在速度和技巧方面更具优势，所以我们可以引进那些全身心投入训练、努力思考如何击败蒙古人的摔跤手。

引进外籍摔跤手提高了日本摔跤手的整体水平。

这不仅关系到体育运动。怎样才能让外国人喜欢上日本，我认为这是个重要的问题。我们不只需要乐天的外籍工程师，或像尼桑的卡洛斯·戈恩这样的人才，我们还需要更多喜爱日本的外国人。

良一：我想知道，卡洛斯·戈恩是如何爱上日本的？

浩史：他原本是移民，是一位很有斗志的商人。

良一：他原籍巴西，我猜他的血液中流淌着国际主义。

浩史：特别要注意的是，我们要把我们的品牌价值与其他亚洲品牌严格区分开，因为中国和韩国如此重要。这不是开玩笑，我绝对相信，我们至少应当取消对来自亚洲的外籍体育专业人士的人数限制。

打造深受外国人青睐的日本

浩史：总之，我们有太多荒谬的规定。我此刻就想到了那些对赌场的规定和《娱乐业管控和促进法案》等，这些规定严格限制了年轻人享受娱乐活动的权利。像京都、镰仓和日高等地有一些有趣的景点，但如果没有娱乐场所，人们就不会去那里。

良一：如果你待在东京，终归是会去镰仓和日高的。只有那些一次又一次去这些地方的人，才是真心喜欢日本的。大多数外国人只去过一次。

浩史：市场上存在很多需求，包括对赌场的需求。我认为我们不应该有这么多规章制度。即使像新加坡这么刻板的国家，都已经开放了赌场。新加坡的第三任总理李显龙，即第一任总理李光耀的长子，曾谈到赌场的影响。他认为，如果没有赌场，新加坡的国家形象就会恶化。

良一：他的父亲李光耀是个一丝不苟、十分严格的人，他儿子这一代人有什么改变吗？

浩史：这项决定似乎也震惊了新加坡人。

良一：我猜也是。

浩史：新加坡仅仅建了两家赌场，每年新增游客数量就超过200万。

良一：真的？这的确堪称成功的典范。

浩史：如果新加坡人要进入赌场，需要缴纳特种税，我记得大概是7000日元。

良一：这样的话，大部分新加坡人是不会去的。

浩史：一般民众都不进赌场，他们在自家客厅里打麻将。（笑）

良一：我估计，如果收的特种税低一些，去赌场的新加坡人就会多一些了。

浩史：关键在于赌场是为了吸引外国人而建造的。如果日本也这么做，就能吸引大量的外国游客了。

良一：我想如果有可能，日本发展医疗旅游，效果应该也不错。

浩史：那就如同在互联网上出售药品一样，归根结底，问题就在于我们的监管制度的红线划在哪里。我认为日本厚生劳动省并不愿意发展医疗旅游，因为医疗旅游会导致对混合医疗服务的批准。

良一：我有两次与医疗旅游相关的个人经历。在兵库县神户港三宫火车站的南面，有一个人工岛，名字叫作港岛。在岛上的城市中，汇聚了一批先进的医疗机构，例如作为神户生物医疗创新集群项目而建立的神户市医疗中心综合医院。日本理化学研究所的高级计算机科学研究所，即全世界运算速度最快的超级计算机——“京”的发源地，就坐落于此。这里并不做大量的宣传，但在这里人们能够享受到先进的医疗服务，因此这里接待了大量来自亚洲各国的外国患者。以前，在访问千叶县市川市的旅游中心时，我还留意到了很多外国患者。

浩史：如果您在亚洲某国身居要职，一位日本医生挽救了您的性命，那么您将学会爱上日本。

良一：这就是我们应该更加充分地利用日本的先进医疗服务的原因。我认为除了移民服务外，我们需要提供更多的选择。人们可以到日本长久居住或短暂停留。简单来说，因为存在劳动力的国际化分工，医疗服务是日本的优势之一，绝对要利用好先进的医疗服务，支持经济的发展。关键是如何实现，在哪里找到突破口。

浩史：当前，混合医疗服务尚不合法，所以我们无法创建一所专门

面向外国人提供医疗服务的医院，只能做到普通医院接收外国患者。

良一：说到底，我们需要放宽更多的管制。

浩史：如果日本发展医疗旅游业，会有大量外国人来日本。医疗旅游业将成为支柱型产业，还能改善日本的形象。我们绝对有必要发展医疗旅游业。

良一：我本人在很多医院接受过医疗服务，可以说日本的医疗环境是非常好的。你认为日本的医疗队伍怎么样？

浩史：我认为，在日本医疗协会和政府中，有很多人以狭隘的眼光看待事物。

良一：医生的价值取决于他们治愈的患者数量。我想，当他们看到患者转危为安时，一定很欣慰，并引以为荣。我坚信很多医生心地善良，所以我认为这场运动应当从日本医疗协会开始发起。我这么说是有正当理由的——此事惠及人民，惠及全世界的人民，所以我希望大家毫不犹豫地去争取。

浩史：想想实际情况，日本仍存在一些医疗保障诉讼案件，患者要全额支付医疗费用。全民健康保障体系是用来解决日本人民的健康问题的，但是日本还没有建立起那种让外国人来日本掏钱治病的体系。问题是在解除对混合医疗服务的限制方面，日本止步不前。

良一：日本需要创造成功案例，找到突破口。整个过程中，舆论可以帮助我们，而且医疗服务比其他话题更容易取得进展。我预感医疗旅游必将成功。

日本与跨太平洋伙伴关系

浩史：要想创造一个开放的日本，就不能忽视贸易自由化和诸如跨太平洋伙伴关系（TPP）、自由贸易协定（FTAs）和经济伙伴关系协定（EPAs）等国际化协议。签署自由贸易协定确实是一个全球化趋势。韩国已经与美国和欧盟签署了自由贸易协定，而且预期将继续积极致力于签署更多的自由贸易协定。换句话说，如果不签署跨太平洋伙伴关系、自由贸易协定，日本将无法参与全球竞争。这并非自由贸易协定是好是坏的问题，而是日本别无选择，只能参与其中。

良一：日本还没有加入跨太平洋伙伴关系吗？

浩史：截至2013年7月，日本刚达到参与跨太平洋伙伴关系谈判的水平。㊟

良一：日本加入自由贸易协定和经济伙伴关系协定的情况如何？

浩史：说到自由贸易协定和经济伙伴关系协定，日本已经与包括新加坡、泰国、印度、墨西哥、瑞士在内的13个国家和地区签署协议。日本、中国、韩国经济伙伴关系协定以及日本与欧盟和加拿大之间的协议也正在谈判之中，只是日本还没有与美国进行谈判。因此，加入跨太平洋伙伴关系对日本非常关键，同时，日本在其他自由贸易协定的谈判中取得的进展也极其重要。

比较优势理论是这个问题的逻辑支撑。每个国家都专注于它所擅长的领域，贸易的发展可以实现一加一等于三。实际上，一个国家不可能在每一个领域都超越其他国家，如果有这种事，双边外交关系将非常糟糕，并停滞不前。这种事不该出现。日本应该让伙伴国控制某些行业，同时在自己占据优势的行业要积极扩大产品和服务的出口。这样就能实

现一加一等于三了。这是另一项一石三鸟的政策。

听听日本国内那些反对加入跨太平洋伙伴关系的论调，似乎大部分都在表达反对意见，说如果日本加入跨太平洋伙伴关系，自己的产业将面临瓦解。从国家整体看，某些产业或许真的会瓦解，但那也没什么，其他产业将蓬勃发展。

良一：是的，这正是比较优势理论所表达的道理。就像你说过的一样。

浩史：我们不可能设法在方方面面都成功，我想，我们应该说：“好吧，这的确不能赢利，但是确实有益。”重要的是，如果日本加入跨太平洋伙伴关系，日本的产业结构将发生大规模调整。

良一：在这些问题上，我们达成某种形式的契约是至关重要的。当你站在十字路口的时候，很难知道未来将发生什么。我认为商界人士形成一种社会契约或达成某种共识，如“我们正处在十字路口，这条路危机四伏，让我们一起在另一条路上前进吧”，这一点非常重要。

浩史：日本在互联网服务、视频游戏和动漫等产业中正上演一场战争。依我看，在官僚不加以干预的产业中，日本是有竞争力的。这就是我认为放松管制将提升日本竞争力水平的原因。

良一：医疗服务产业也面临着同样的形势。

浩史：农业也是一样的。我们在中国香港的乐天市场出口了大量的海鲜，中国内地也会采购日本的农产品。

良一：日本的农产品既安全可靠又味道鲜美。我认为，从这个意义上来说，农业也算是成长型产业。

浩史：正因如此，如果我们能意识到农业企业的重要性，并且允许农业企业在有意愿时收购农场，那么农业很有潜力成为一个庞大的产业。

良一：我完全同意。我原以为大米是日本的主食，农业只是一个为

我们提供稳定的大米供应的产业，而事实上我们所谈论的农业是一个极富多样性的领域。牲畜的品种多种多样，产品质量多种多样，甚至同类大米的口味和营养属性也有所不同。从这个意义上来说，我相信日本的农业未来前景广阔。

东南亚和中国食品的安全、质量控制、口味这三个问题仍然有待解决。因此，从这个意义上来说，日本是一个先进的农业国。我们应当尽可能地降低成本，杜绝浪费，提高产量，这些都非常重要。我认为在农林水产省的过度保护下，农业出现了过度依赖的趋势。在我的印象中，农林水产省是除了财政部外最具保护性的机构，也是与产业关系最密切的机构。

浩史：我认为如果人们能高度重视，日本的农业是相当有竞争力的。如果价格不算太高，中国人愿意吃从日本进口的农产品。

良一：确实。我们也许会看到贴着日本商标的农产品。

浩史：您认为日本的农业为什么徘徊不前呢？

良一：难道不是因为日本农业协会吗？他们阻碍创新，与核心政客狼狈为奸。

浩史：日本农业协会的官员与私营部门的官僚相仿，我们可以称之为“日本农业协会社会主义”（JA socialism）。我们的农业体系保护了小农场，导致土地无法合并。这真是个棘手的问题。

良一：我们的经济正被迫从“共同体”（Gemeinschaft）向“社会”（Gesellschaft）转型，但在此过程中，我认为那些用以维护共同体的制度框架将成为束缚我们前进的枷锁。我的意思是，在农业技术领域，有些农民创造了变革，但还有许多农民认为维持目前这种只是生产农产品并出售给日本农业协会的现状也可以接受。

浩史：另外，农村对政治有很大的影响力。在全国大选中，登记的选票相差悬殊，农业共同体的居民投票比城市的居民投票更有价值。我

想这就是日本竞争力下降背后的原因吧。

良一：我认为日本不再需要参议院了，参议院是贵族院的残余，在日本社会已经没有贵族这种等级结构了，我们不再需要这个议院了。

浩史：不过，若是只有一个议院，政治上会不会没有牵制，政策会不会变得不计后果？毫无疑问，当前的政治体系存在问题，比如在扭曲的国会中，由不同的党派操控众议院和参议院。我还认为首相的换届过于频繁。

良一：这种局面世界罕见。浩史，你想过成为一名政治家吗？

浩史：从没想过。如果成为政治家，我就再也无法每天晚上心满意足地喝酒了。（笑）开玩笑呢。不过，事实上，我认为作为政治家，我做不出什么有意义的事情。即使是安倍首相，由于众人反对他的政治观点，他也无法行使他的权力。我认为我们所看到的局面与美国总统相似。不过，即便如此，日本仍需要变革政治。即使需要时间，日本也必须改变教育，必须改变民众的思维方式，必须推动日本人走向全球化。

良一：我相信日本人有能力做到这一点。

浩史：我也相信。日本人非常优秀，只要日本取消限制，实现自由化，日本人就可以充分施展才能。问题是民族主义造成日本的制度过于严格，日本变成一个孤立的国家。我们要显著提高日本的竞争力，大量借鉴足球的经验：我们提高了日本足球队的竞争力，甚至还踢进世界杯。过度保护没有任何好处，我相信只要更加开放，日本将在众多产业中赢得巨大胜利。当然，也有一些产业将衰落，但我认为本着开放和公平的态度求得发展是至关重要的。

---

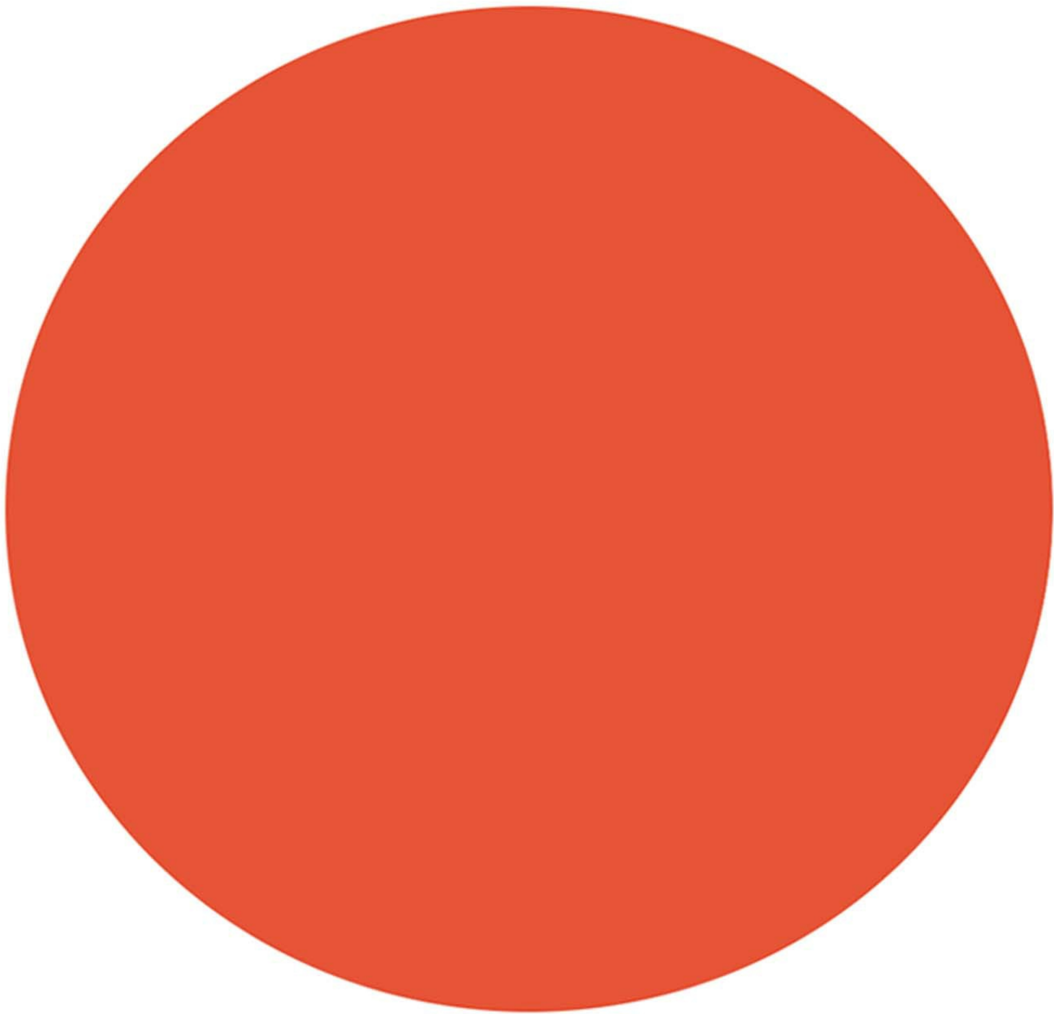
1. 2016年11月10日，日本通过跨太平洋伙伴关系谈判。

小结

- 在国家层面，提升“日本制造”的品牌形象。
- 大大放宽签证要求，增加来日本的外国游客数量。
- 增加总部设在日本的跨国公司的数量。
- 在职业运动中，取消对外籍运动员的人数限制，增加日本的外籍运动员数量。
- 为外国人提供更加宜居的环境。
- 加入跨太平洋伙伴关系和自由贸易协定，推进自由贸易。

结论

竞争的力量是什么



日本以特有的方式整合和诠释各种文化

浩史：在三个月的时间里，以我的《让日本再次伟大》建议书为基础，我和您讨论了不同的话题。在我们进行讨论时，安倍政府一直努力工作，制定经济增长战略。尽管我的一些建议得到采纳，但在重启核电站等关键问题上，该战略采用了官僚制定的方案。现在这场对话临近尾声。您对这三个月来我们的对话有何感想？

良一：我完全支持你的提议。现在的问题是如何付诸实施。如果我们能够找到某个可突破的方向，就可以从那里着手。我们的下一步很关键。怎样才能转到新的道路上？我认为我们需要借助各种不同的人的智慧。

浩史：日本应该首先摘取触手可及的果实，我认为对日本而言，互联网的中立性就是这样的果实。日本要开放互联网，降低网络设施的使用成本，让民众更加自由地使用它。这是第一个目标。我在产业竞争力委员会提过这个建议，同时阐述了我在前面谈到的“信息技术高速公路”的概念。信息和通信技术基础设施应该国有化，日本要建设世界上最快、最便宜的通信环境。它应该是免费的，向所有人开放。此外，因为这样一套系统具备诸多应用方向，所以日本还需要努力，彻底废除任何会阻碍这些应用的监管制度。

良一：这是日本新经济联合会的职责，对吗？

浩史：我的基本认识是，日本人民具备竞争力，是优秀的劳动者。日本的社会体系也具有强大的凝聚力。问题在于制约日本竞争力的监管制度和日本特有的框架、标准及法律。通过某种方法消除这些障碍，日

本经济的新陈代谢得以回到正轨，这一点至关重要。我认为，如果日本放宽对经济活动的限制，使经济实现正常的新陈代谢，日本的竞争力自然就会提升。

良一：你的意思是，即使日本不做其他任何工作，竞争力也会增强？

浩史：这一点我反复说过多次，可事实是得到经济产业省“帮助”的产业大多数都很糟糕。对于过度保护的产业，如家用电子设备和半导体，以及监管过于严厉的产业，如航空业，事实就是这样。所有这些产业都失去了竞争力。日本也有一些强大的产业，如汽车行业，国际竞争力猛增。

良一：你认为日本人民具有什么样的力量？

浩史：日本人工作态度认真，团队协作表现出色。我还认为日本人的道德水准高，能够接受不同的文化，非常善于重构这些文化，创造混合文化。例如，拉面，就是日版的中国汤面；“日式咖喱饭”，我们千方百计对印度咖喱进行创新，创造出一种全新的食物。我们吸收了许多文化，加以调和，所以它们来到日本绝对不是相互隔绝的。我认为这就是日本的力量。

良一：我和你持相同观点。日本自明治维新开始就以这种方式发展成长，我认为日本文化中的这个方面正是使日本进步如此巨大的原因。这种文化特性也有弱点，不过日本总是迈着最强健的步伐前进。到目前为止，我们以日本特有的方式消化了西欧大量的文化和技术。从现在起，我认为日本应该毫不迟疑地将自己的文化和技术推向海外。日本人民需要培养这样一种精神：有些事情即使看起来有点儿无耻，也要做下去。我个人认为有一点非常重要，那就是日本人民要改变自我，能够自信地说出“这就是我的信仰”。

平台即竞争力

浩史：要发生竞争，必须有人和你竞争。日本在和谁竞争？答案是美国、中国、韩国和欧盟。竞争并不意味着战争，它指的是在诸如产品开发、成本和销售等问题上，一国经济要超过其他国家。

良一：用一句话概括，竞争是自由经济的基础。在经济学中，当我们思考一国经济是否在某些方面（如自由竞争）达到完全均衡时，首先要做的是将消费者和公司视为独立个体，在这个基础上构建我们的假设。现实中，我们需要注意这样一个事实：经济包括许多复合实体，如国家、跨国公司和行业。

浩史：我优先考虑的问题是国家平台的竞争力。国家是由许多不同要素构成的平台。

良一：美国企业得到国家的支持。在这样的情况下，这个平台非常重要。它关系到一些要素，例如我们在前面（第七章）讨论过的那些要素。

浩史：我认为您这么说的意思是，如果人们认为某些产品和服务是日本品牌，即使价格略微贵一些，他们也会购买。

良一：他们信任日本品牌。

浩史：在这种情况下，分别考虑竞争力的定量指标（如国内生产总值和就业）与定性指标（如品牌的建立和信任）也许是一种好办法。

良一：第二次世界大战之后，人们持有这样一种观念：德国产品优于其他国家的产品。那时最好的汽车来自梅赛德斯–奔驰和大众。这种偏好甚至延伸到铅笔刀等物件，据说德国产品刀刃锋利，结构坚实，使

用寿命长。我是这么认为的，大家都是。同样，中国和东南亚的民众对日本品牌的信任也非常重要。

浩史：从整体上来看，竞争力对于国家平台、资本、就业、文化和品牌化具有重要意义。举例来说，当一位初出茅庐的企业家考虑在哪里创办新公司时，他所确定的公司地点在很大程度上反映了目标国的竞争力。如果优先考虑日本，就意味着日本具有竞争力，但如果选择在新加坡成立公司，则意味着日本的竞争力弱。

良一：当网上购物时代来临时，我认为商品的销量将更多地取决于品牌，而不是质量或价格。其实你就是在互联网上销售产品，对此你怎么看？

浩史：我认为产品的质量和价格很重要，品牌力同样重要。

良一：说到底，品牌的力量意味着你必须逐步取得客户的信任。在品牌化这件事上人们必须谨慎。

浩史：从这个意义上来说，我认为我们作为日本团队，需要一起努力，支持日本整个国家的品牌化。

全球物流革命

浩史：我对日本国内那些尝试新事物的企业感到好奇。我认为其中没有几家企业的创始人或股东正在引领公司发展壮大，这是一种典型现象，我们在美国也看到了很多例子。我希望日本的企业领导人在管理企业时能够更尽心一点儿。有些管理者属于真正的领袖，从行政人员级别开始步步高升，即便是这样，我还是希望有更多的领导人为了自己公司的利益勇于尝试新事物。（笑）在日本经济高速增长时期，我们有这样的人，他们从行政职位晋升为总裁，管理风格就像他们拥有这家为之效力的公司。

我认为，考虑到终身雇佣制，我们能够寄予希望的公司总裁只有那些在企业内部一步步走上高位的人。这种标准模式毫无益处。东北乐天金鹰队的主教练是星野仙一（Senichi Hoshino），过去曾为中日龙（Chunichi Dragons）效力。那又怎么样？（笑）我认为在意教练是否来自自家俱乐部的球队只有巨人队和广岛队。

良一：日本的这种企业文化（你也可以称之为“企业架构”）让我担忧。

浩史：进一步来看，我认为民众有一种强烈的意识，即外国公司收购日本公司是日本的损失，但外国人的感受正好相反。乐天曾经收购加拿大一家公司，加拿大政府还对我们表示感谢，甚至夸张到宣布我们从此也是加拿大人。法国同样如此。一段时间之前，法国政府告知我，因为帮助该国创造就业，我将获得法国荣誉军团勋章。这是一个传统奖项，可追溯到拿破仑时期，被授予那些为法国做出贡献的人。

良一：你怎么不告诉我们呢？真棒。恭喜。我们要庆祝！（笑）

浩史：所以，我认为我们需要改变日本民众对收购的看法。此外，我认为我们需要改变防止企业被收购的防御性措施，这个方面也要更加开放。

良一：我认为企业保护自己的做法无可厚非，但应该采取公开正当的方式，而且那些捍卫自身利益并且得到更好结果的公司应该把情况公之于众。

浩史：最近，关于企业与企业交互的争论很多。我认为企业与消费者交互对贸易理论产生重要影响的时代将要到来。

举例来说，数字影碟、光盘及其他同类产品上的数字内容目前主要在日本销售，而我认为我们近期将会看到人们从国外服务器上下载更多数字内容。金融服务领域也可能发生同样的事情。有很多人在谈论云计算，他们也会通过云端推动这种变革。换句话说，我认为我们将会看到个人从海外源头直接购买产品和服务，这样一个时代已经到来。一旦进入这个时代，贸易将不再是我们现在谈论的那种仅仅发生在企业之间的活动，而是会变成受到消费倾向深刻影响的经济行为。当这一切到来时，如果我们希望获得成功，就需要认认真真思考消费行为是如何变化的。

例如，我认为今天日本人穿的衣服不到30%产于日本，70%是中国或亚洲其他国家的产品。现在，国内企业进口国外的产品，在日本进行销售，如果日本人能够直接从生产商那里购买，速度更快，价格也会更低。换句话说，一场全球销售革命将要来临。知道这一点后，我们不应该设法阻止它，而是应该思考：当其他国家还在犹豫时，如何才能抢得先机，从中获利？同样，为了这个目的，我们要努力取消监管。我相信，日本拥有高素质的公民；我相信，我们应该对日本具有竞争力的优势地位保持信心；我还相信，日本应当积极推动自由化。

良一：只要日本是贸易国家，日本就需要竞争力，以求成功。这里的重点是日本如何形成这种竞争力。我们在讨论一个抽象的概念，但是

我们需要日本的人民理解竞争力的含义，支持日本。为了达到这个目标，日本要建立顺畅的信息通道，包括使用互联网，这一点至关重要。我也希望大众传媒努力帮助日本完成这项工作。

浩史：在我们努力朝这个目标前进时，不要试图独自行动。我认为有一点非常重要，那就是搭建一个平台，以吸引许多不同种族和不同民族的人士前来，而作为这项事业的一个部分，我们要让日本成为外国人心目中的魅力之国。在日本，谁是奋斗者，是外籍人士还是外国企业，其实无关紧要，只要他们为日本而奋斗就没有问题。如果我们打算吸引优秀人才到日本来，如果我们希望看到未来日本将会开展更多创新试验，那么我们应当首先建设一个有吸引力的国家、一个平台。

小结

- 解除管制，让竞争的力量回归日本。
- 发挥日本作为文化熔炉的优势。
- 领导全球物流革命，积极寻求机会。
- 搭建经济平台，使日本成为吸引外籍人士的国家。

后记

“孩子们，要胸怀大志。”威廉·S.克拉克，任教于札幌农业学院（现北海道大学）的教师，因这句告别赠言而出名。

似乎在响应克拉克博士的号召，明治初期，众多雄心勃勃的年轻人会聚在札幌。其中一位便是新渡户稻造（Inazo Nitobe），他的头像被印在5 000日元面值的纸币上，但我认为很多日本人并不知道新渡户稻造取得了什么成就。

新渡户稻造出身于森冈地区南部的一个武士家庭，与基督徒内村鉴三（kanzo Uchimura）等人一道就读于札幌农业学院，21岁的时候，他便立下宏伟的人生目标——成为环太平洋国家之间的桥梁。他从帝国大学中途退学，赴美国留学，后来又去了德国留学，回到日本后，在他的母校札幌农业学院任教。1900年，当新渡户稻造还在美国的时候，他创作了一本书，名为《武士道：日本的灵魂》（Bushido: The Soul of Japan）。这本书成了畅销书，被翻译成德语、法语等语言，在全世界广泛流传。

结束在札幌农业学院的教育生涯后，新渡户稻造又换了几个职位，包括京都帝国大学的教授和日本第一高等学校的校长，最终在国际联盟副秘书长这一职位上稳定下来。他以这一身份游历世界各国，发表演说，吸引了像爱因斯坦和居里夫人这样的人物，终于建立了国际知识合作委员会，这个组织后来发展为大家熟知的联合国教科文组织。

新渡户稻造与应庆大学创始人福泽谕吉（Yukichi Fukuzawa）等人可以被称为日本明治维新后的第一代精英分子。这些人视野宽广，以全球视角思考问题。我热切期待在今天的日本青年中出现众多像新渡户稻

造一样的人。

如果我们有这样的人，如果让我给他们提些建议，我会提醒他们一件事：全球化并不意味着放弃民族。很自然，当今世界需要我们讲英语，但是我们要明白，真正的全球化是以保持我们日本人的身份为前提的。在国际舞台上，将日本的精华（日本的历史和传统）带到工作中，你将为世界做出贡献。

我时常沉浸在辩论的快乐中。这段时间，能与我的儿子浩史一起在诸多重大议题上进行如此深入的讨论，简直太开心了。我无法想象很多父亲也能像这样与自己的儿子进行辩论。从这个角度来看，我感到万分荣幸。只希望这场父与子的对话，将对那些在世界舞台上努力工作，成长为真正的全球领袖的年轻人有所裨益。

我要感谢我的妻子节子，她帮助我们整理资料，悉心照顾我和我们的子孙。我也要再一次感谢浩史创造了这个机会。非常感谢你。我衷心祝愿你继续为国家的全球化发展努力工作。

三木谷良一
荣誉教授
神户大学
2013年8月

致谢

在本书的创作过程中，许多人做出了贡献，借此机会我要感谢他们，感谢他们的付出。

很多乐天的成员为了文稿费时费力。感谢乐天的首席执行官办公室、全球市场营销团队和公关团队，以及所有付出时间与精力、接受访谈及其他重要任务的管理层。

我还要感谢那些为了本书的出版努力工作的乐天外部人士。首先，感谢讲谈社（Kodansha）出版了《日本经济如何走出迷失》的日文原版；其次，感谢我的代理人——滨江创意管理公司的利娅·斯皮罗（Leah Spiro）的指导；再次，感谢约翰·威利父子出版公司的香农·瓦戈（Shannon Vargo）及她的团队对本项目的信任与在出版过程中的指导；最后，感谢埃伦·诺伯恩（Ellen Neuborne）和黛安娜·阿伦森（Diane Aronson）在编辑过程中提供的帮助。

感谢每一位为了子孙后代鼓励创新并致力于创造一个更好的日本、更好的世界的人。

最后，感谢家人对我的鼓励和支持。

特别感谢我的父母，这些年来他们将知识、智慧和指引分享于我。

三木谷浩史